

不可不听的 管理课

[美] 丹尼·F. 斯特吉尔 弗兰克·斯威特克 著

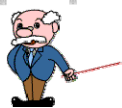
梁雪梅 计玮 谢松澜 姚剑 译

ic and it works. Even though L...
n for his str... of perfor...
is honor... Strigi is one...
have en... known! That's saying a lot, considering...
otball league. I have been a front-row c... rver of i...
r the p... st 7 years as the president and CEO of CTIA. T...
ok, in... ical Strigi r... will no pu... sl "Man...
?" is... aightforward... at priorit... nd decis...
acer... as told by not ju... t a succe... this co...
-rer... agers at ever... es large... small...
s written in... v Strigi st... e... des...
with ref... ing... mon se... e about...
o delivers results. A must... r busin... s lead...
tive market... where tea... k and... cision...
ndation... agers' p... sphy... ies on...
r's nur... ority is... eliver... suits. A...
... ay to ai... avem... In or...
e the g... betw... what...
Denny... id now... an be... rs, to...
ts of the wireless... unication... dustry... a form...
has had r... e most re... le car... s in me...
Hear Me... w?" Str... ll the... s and t...
of the gr... atest r... lies in... y indus...
ture where tr... I inte... / flouris...
ppropriately... e the... if," get fr...
n't matter... ~... y before...
loyee pe... ast your...
... aster th...
... mers, ke...
... San Yoi...
... If your en...
om b... mple self-...
day as a successful mar...
... on or run your co...

清华大学出版社

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

16 年先进办学单位，20 年实战教育经验，教委批准成立正规管理类教育机构（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，毕业颁发双证书，全国招生，近期开课，请速咨询

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

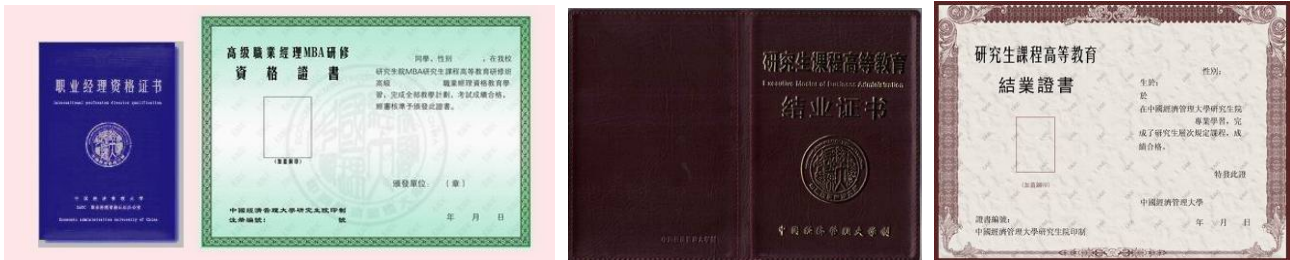
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

Denny F. Strigl, Frank Swiatek
Managers, Can You Hear Me Now?: Hard-Hitting Lessons on How to Get Real Results
EISBN: 978-0-07-175913-7

Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education(Asia) and Tsinghua University Press Limited. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by The McGraw-Hill Asia Holdings(Singapore)PTE.LTD and Tsinghua University Press Limited.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社有限公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2013 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社有限公司所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-4361

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

不可不听的管理课/(美)斯特吉尔(Strigl, D.F.), (美)斯威特克(Swiatek, F.) 著;梁雪梅等 译.
—北京:清华大学出版社, 2013.6

书名原文: Managers, Can You Hear Me Now?: Hard-Hitting Lessons on How to Get Real Results

ISBN 978-7-302-32094-4

I. ①不… II. ①斯… ②斯… ③梁… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 082735 号

责任编辑: 陈 莉 王佳佳

封面设计: 周晓亮

版式设计: 思创景点

责任校对: 蔡 娟

责任印制:

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:

装 订 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 169mm×230mm

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 数: 1~5000

定 价: 45.00 元

印 张: 14.25 字 数: 130 千字

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

产品编号:

序

在这本给一线经理人的极具创新性与实践性的指南中，丹尼阐述了如何创建一种可持续提高绩效的企业文化，这些领导原则和技巧已通过时间的检验。作为丹尼多年的同事，我直接感受到了这些技巧所带来的价值与高效。书中作者的个人经历和见解为每一位经理人在排除困难、获得成功时传授了宝贵的方法——打造一支优秀的团队。

丹尼的高标准和职业道德鼓舞了几代经理人，并且帮助他们建立了一种绩效文化，作为永恒的遗产留给了威瑞森(Verizon)电信公司。

对于每一位管理者或有抱负的经理人来说，要想成功，本书必读，原因很简单：它真实而有效。

威瑞森电信公司董事长兼首席执行官

伊凡·G.塞登博格

致 谢 —

本书付梓之际，我要感谢以下几位：首先是我的妻子阿曼达，是她提议让我出书，并在我写作过程中给了我很多灵感和建议，没有她就不可能有这本书的出版。其次，我在威瑞森电信公司的几位以前的领导和同事给了我很大支持：伊凡·塞登博格(董事长)、洛厄尔、史蒂夫，尤其是吉姆，他帮我回顾了威瑞森电信公司理念诞生的过程，还帮我校对了各章节的内容。我同样感谢唐纳德·凯普林、史蒂夫·麦凯布，他们在本书的出版过程中费了不少心血。当然，我对我的家人更是心存感激。写作是一项孤独而充满挑战的工作。感谢他们的理解，并希望他们能分享我此刻的快乐和欣慰。

丹尼·F.斯特吉尔

纽约普莱西德湖

致 谢 二

合作出书的模式在各组织机构和高等院校中如今已经相当普遍。对我来说，是以前的导师帮我在管理学、领导力、演讲方面打下了良好的基础，在此我表示衷心感谢：加拿大滑铁卢管理教育中心的德沃奥先生和丹尼斯·伊顿先生、波士顿 Learning Dynamics 公司的艾尔和琼·肯·力普克博士、宾夕法尼亚州立大学的厄尔普先生、赫伯·真博士和著名演说家比尔·戈夫先生。

我还要感谢丹尼·斯特吉尔给我参与写书的机会。我曾在他的公司担任绩效顾问超过 15 年，亲眼目睹了他的才能，他打造出了一家关注成果、基业长青的公司。在过去的 20 年里，可以说他是美国最成功的一位首席执行官。虽然他说这不全是他的功劳，但他愿意分享他的成功理念，这些理念会对未来的领导者和经理人产生深远影响。

最后，我要感谢我的妻子贝蒂·安妮，对于我和我的职业生涯的发展，她倾注了无微不至的爱。

弗兰克·斯威特克
纽约

引言

纽约布法罗市的利斯顿街，一条很普通的街，我从小就在这儿长大。中学时我并不优秀，坦率地说，我坐不住。小时候，我很擅长体育运动，特别喜欢飞机，19岁时就有了职业飞行员驾照。

1966年，念了两年大学之后，我去参了军。随后，我一直想成为一名飞行员，但薪水较低。有朋友建议我去找一份薪水较高的工作。我感觉这个想法有点傻，但毕竟也没什么损失。那是1968年6月的一个雨天，我在布法罗的大街上徘徊时突发奇想，填写了几家银行、自来水公司、天然气公司和电话公司的工作申请表。几天之后，纽约电话公司给了我一份工作，薪水几乎是飞行员的两倍。(顺便说一句，正常上下班的工作给了我上夜校的机会，我就这样花了10年时间完

成了大学课程。)

41年之后，威瑞森电信公司成为全球最大的电信公司之一，运营收入总计超过 1070 亿美元，我从该公司的总裁兼首席运营官的职位上退休。在我的职业生涯中，我在很多岗位工作过，从电话安装到销售再到首席执行官。坦率地说，在不同的岗位，我遇到不同的领导和同事，接受不同的挑战，也因此学会各种各样的知识和技能。

这几年，我根据工作中经历的各种经验和教训，总结提炼出一套管理学理论，写入了这本书。你会发现这里介绍的诸多理论与你在学校、研讨会甚至工作中学到的完全不同。然而，实践证明，正是这些理论对于“取得成果”效果显著。

弗兰克·斯威特克是本书的第二作者。弗兰克是一位绩效顾问和演说家，帮助经理人和组织机构提升他们的绩效。他在美国和加拿大举办过 3400 多场演讲，先后在超过 25 家全球 500 强公司工作过，这其中就包括威瑞森电信公司。弗兰克和我是校友，都毕业于纽约州布法罗市 Canisius 学院。

在我退休两个月之后，弗兰克发了一封电子邮件向我表示问候。我告诉他我正在学习如何教人飞行，这是我一直想做的事。他问我是否愿意写书，我们一拍即合，决定合作出书。

坦率地说，我对顾问并不太感兴趣。事实上，我曾解雇过多名顾问。然而，我却对弗兰克对威瑞森电信公司的影响、

对作为经理人的我的思想和价值观的影响印象深刻。他提出，无论是经理人还是员工，都需要重视这一点：问责制、承诺、尊重和信任——这些都成了本书关注的主题。

我们在本书中使用许多现实的案例来阐述我们提出的理念，甚至使用弗兰克的故事作为案例。书中出现“我们”而不是“我”的时候，就说明此时我们俩深有同感。

当弗兰克和我首次谈到写书时，我们决定要写一本与以前商业方面的书籍不同的书。我们俩都工作了 40 多年，丰富的阅历让我们不仅见过很多经理人成功的行为，也总结出了经理人失败的原因。我们的目的是尽量分享我们的知识和经验，帮助各位成为高效成功的经理人。

本书没有介绍那些你在大学里、研讨会上或者管理咨询畅销书中可以学到的诸如“只有努力才能成功”的管理知识，而是阐述成功的经理人是怎样做的，哪些事他们一定要做，哪些事他们根本不做。本书通过大量实际案例，归纳出一套管理工作中实用的技巧和方法。我们还将职业生涯中的许多经验和教训拿出来与各位分享。

你在本书中读到的大部分内容与在学校里学到的知识可能截然不同，有些甚至完全相反。然而，不管你是刚刚上任还是已经资深，我们都希望本书能够阐明管理学的真谛，提高你的工作效率，帮助你实现职业生涯的成功。

经理人的第一要务：交付成果

我们经理人人生观的一个不可否认的重要基础就是：经理人的第一要务就是交付成果。优秀的经理人会把所有不相干的问题或干扰抛到一边，找出必须要做的事，以实现既定目标。

优秀的经理人不会找借口，也不会拖延，相反，他们会取得成果。在本书中，我们将以多种方式讨论这一理念，为如何达到这一业绩水平提供信息。我们会多次提到所谓的“四项基本原则”。这些基本原则应该是所有经理人关注的焦点。作为经理人，如果你所做的事没有产生下述相应的结果，你需要马上叫停手中的工作：

1. 增加收入；
2. 赢得新客户；
3. 留住老客户；
4. 降低成本。

我尽力解释清楚这四项基本原则何其重要，而且也是唯一重要的事。就这么简单！

当然，运用四项基本原则并不意味着不尊重法律，不尊重员工或老板。事实上，你和员工之间的关系、你在公司里建立的文化对于四项基本原则是必不可少的。你和员工之间如果缺乏信任和尊重，就无法取得成果。没有诚信，缺乏这

种价值感，无论在工作中还是生活中，你都不会成功。作为经理人，你必须对自己的行为负责，并且给员工灌输这种责任感。就像你所看到的，经理人挣扎的主要原因是由于组织里缺乏责任感。这意味着那些经理人在日常工作中自己未能树立负责任的好榜样，因此，在员工中也未能建立起责任感。

接下来的章节所讲述的内容将为你在组织中创建以成果为目标的文化模式奠定基础。我们首先识别经理人在工作中挣扎以致最终失败的一些常见的原因，随后我们深入探讨这些失败的原因，让你明白怎样成功避免这些问题，如何在公司里最终取得成果，实现目标。

目 录

引言..... XI

第 1 章 经理人为何挣扎 1

 经理人挣扎的具体理由..... 3

 原因之一：未能建立起信任和诚信 3

 原因之二：关注不该关注的事 4

 原因之三：不以身作则或建立问责制 5

 原因之四：没有不断地强调那些重要的事情 8

 原因之五：过分依赖达成共识 9

 原因之六：关注受欢迎程度..... 12

 原因之七：陷入“自高自大综合症” 13

 原因之八：对坏消息视而不见 15

 原因之九：治标不治本..... 16

本章小结	18
本章行动指南	18
第 2 章 信任的力量：诚信、开明和尊重	21
信任的三大要素	22
第一要素：诚信	22
第二要素：开明	27
第三要素：尊重	30
本章小结	40
本章行动指南	41
第 3 章 经理人的首要职责：取得成果	43
四项基本原则	45
表现最出色的经理人的行为	48
关注结果的经理人会展示激情、乐观与热情	48
成果驱动型经理人的典型工作日	53
上午	53
下午	55
一天的结束	56
一天中的工作时间	57
日常纪律	58
实现成果时果断的作用	59
本章小结	64

本章行动指南	65
第 4 章 事情简单化	67
空洞的行话：简单明了沟通的敌人	69
关注点与测评标准	71
提升绩效，让事情简单化	76
会议和口头沟通	79
基本点	79
演讲时	81
主持时	83
无意义的承诺和声明	84
减少官僚作风，事情简单化	85
本章小结	87
本章行动指南	88
第 5 章 领导以身作则并且制度化	91
遇到事情不能推	92
负责任和不负责的经理人	94
责任心并不仅仅只适用于经理人	102
如何利用“领导的影子效应”来建立责任心	103
“关键事件”的威力	106
“象征性行为”如何树立积极的榜样	110
本章小结	114

本章行动指南	115
第 6 章 提升责任心的方法	117
灌输责任心的八个方法	119
方法 1: 突然造访	120
方法 2: 意想不到的跟进电话	123
方法 3: 指导	124
方法 4: 5:15 报告	128
方法 5: 绩效协议	132
方法 6: 业务评审	133
方法 7: 绩效考核	135
方法 8: 绩效改进计划	137
简单有效的绩效管理计划	139
本章小结	139
本章行动指南	140
第 7 章 成功经理人的思维方式	143
成功经理人的九种思维方式	145
第一种: 这不仅仅是我个人的功劳	145
第二种: 时刻保持冷静非常重要	147
第三种: 了解你的员工和他们所做的工作	148
第四种: 激发员工的最大潜能	150
第五种: 让自己每天都有进步	155

第六种：“直言不讳”才能使人进步	156
第七种：不轻易放弃你的员工， 但清楚知道让他们“下车”的时机	157
第八种：管理需要勇气	158
第九种：绝对不要牢骚满腹，怨天尤人	160
你的思维方式	160
本章小结	161
本章行动指南	161
第 8 章 如何集中注意力	163
来自电子邮件的干扰	164
来自互联网的干扰	166
拒绝了 iPhone 的人	169
如何应对攻击	172
如何处理人身攻击事件	173
其他干扰因素	175
管理好自己的每一天	176
本章小结	177
本章行动指南	178
第 9 章 打造提高绩效的企业文化	179
什么是文化	189
如何建立企业文化	191

客户	192
成果	192
人	193
沟通	194
工作习惯	196
其他文化行动的例子	197
不匹配	200
发现文化	201
本章小结	204
本章行动指南	204
结束语	205

经理人为何挣扎

经理人努力打拼，是否能够取得成功完全取决于他们的行为。他们做什么或不做什么，直接决定他们成为取得重大进展的执行者，还是取得很少进展的执行者，甚至是失败者。这一切都取决于他们的行为，行为是成功的关键。

琼·库波·坎妮，Learning Dynamics 公司的前主席，组织发展领域的业界领袖，在她 1980 年出版的《负起责任：职业和生活中的成功策略》一书中，曾经这样说：

“心理学、管理学和态度变化理论等多个领域的研究表明，成功的最重要的一个因素就是行为，不是所受的教育或一连串学位，也不是智商、经验和专业技能——就是行为。行为是一件我们每个人

都会做的事，不同之处只是在于我们究竟是如何做的。”¹

看看下面三个案例。

你去参加中学或大学聚会时，是否曾对某些人获得的成就感到惊讶？他们未必上过光荣榜或考过最高分，也不是班干部或者最受欢迎的学生。他们显然不被看好，但是他们在职业生涯中确实成功了，有时还是巨大的成功。

我遇到的许多经理人对研讨会上瘾。他们参加所有最新和最好的管理学与领导力的培训。然而，当你去看他们的成果时，你根本看不出他们曾经参加过哪怕是一个培训。他们的所知与所为之间存在着巨大的差距。

我也遇到过许多新上任的经理人，他们中的有些人给我留下了非常好的第一印象。他们语言精炼，举止得体，胸有成竹。然而几年之后，我再去看他们的职业发展时，发现他们并未成为佼佼者，尽管他们当初有着明显的优势。

这些例子进一步说明了琼·库波·坎妮所阐述的真理：正是建立在技能、动力、毅力、雄心之上的行为创造了管理上的成功。但是，并不是普通的行为，而是不停重复以至变成习惯的行为起了作用。非凡的经理人日复一日地在做着同样的事，创造出了积极的成果。

¹ Joan Koob Cannie, *Take Charge: Success Tactics for Business and Life*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Trade, 1980.

经理人挣扎的具体理由

大家通常把经理人挣扎的原因归结于他们的行为，仅限于此。然而，要深究经理人面临诸多问题的更深层次原因，我们就必须要搞清楚他们的具体行为——他们做了什么，没做什么。

原因之一：未能建立起信任和诚信

经理人挣扎的第一个原因，是未能在一开始就建立起信任感，或者在与员工的日常交往和工作中将已建立起的信任感消耗殆尽。信任是经理人与员工之间的粘合剂。因为如果员工不相信一位信使，他们肯定不会相信这位信使带来的消息！

作为经理人，首要任务就是创建一个充满信任的环境。经理人应该对他的部门或机构中大家相互信任的程度负责。经理人关键的职责就是与那些向他们汇报工作的员工之间培养相互尊重相互信任的情感。

以下是经理人为建立信任通常采取的措施：

- ▶ 表达和意图要一致
- ▶ 寻求团队的支持与反馈
- ▶ 维护员工的尊严
- ▶ 兑现承诺，值得信赖

- ▶ 为员工制订明确的工作目标和工作重点
- ▶ 创建开放、诚实、坦率的工作氛围

没有信任，同事之间、部门之间难以合作。这种情况很容易导致以下情形：不敢承担风险，员工授权减少，员工之间及对组织缺乏承诺，员工的自信降低，整个公司缺乏真诚的沟通。在这样一个缺乏信任的环境下，成果难以实现。下面是经理人的一些行为导致失信的例子：

- ▶ 对员工不够开明
- ▶ 管理过细
- ▶ 沟通交流中缺乏尊重
- ▶ 缺乏正直和诚实
- ▶ 暗箱操作
- ▶ 言行不一致

未能建立起信任和诚信将直接导致员工很少承诺，多一点工作都不肯做。

原因之二：关注不该关注的事

经理人挣扎的第二个原因就是花了太多的时间关注了无关紧要的事。例如，他们可能浪费时间准备了无用的没人看的报告，也可能陷在公司里那些司空见惯的官僚、荒谬的事情上。一些经理人可能努力去参加不相干的甚至根本没有价

值的会议，以逃避那些实际可以产生成果的“真正的”工作。还有一些经理人“粘”在办公桌前编写报告或做一些琐碎的工作，因为那是他们最喜欢做的事情。

此外，经理人每天被电子设备不断打扰而分心的次数也是个很好的例子。经理人很容易被电子邮件、短信、电话和语音信箱留言吸引了注意力，这使得他们无法关注真正重要的事。

我总是告诉经理人停止做那些无关紧要的事情！你会发现人们有时抱怨他们“不得不”参加会议，提交报告，甚至去参加培训。我的

“停止做那些无关紧要的事情”

回答总是一样的：如果它不符合四项基本原则的任何一条：增加收入、赢得新客户、留住老客户、降低成本(“四项基本原则”在引言中提及，在第3章详细论述)，他们就应该重新考虑他们在做的事情了。

你会发现，当足够多的员工得知了这个信息，你所认为的“什么最重要”就会迅速普及。生产力提高了，成果也就增加了。但是请记住：除非经理人自己不断强调四项基本原则和什么才是重要的，那些不必要的事情又会蔓延回来。

原因之三：不以身作则或建立问责制

在日常工作中，经理人以身作则是至关重要的。经理人

需要意识到，他们的所作所为仿佛是在“玻璃鱼缸”中一样，员工可以真切地看到并且效仿。员工会在各种情形下观察他们的经理人，尤其当经理人承受压力的时候。经理人压力重重时的言行会引导员工来模仿，即使员工们并无压力。如果经理人有压力时指责或抨击别人，变得讽刺挖苦，或者采取了违反职业道德的方式解决问题，他就在他的部门里建立了不负责任的基调，这种基调会对成果产生负面影响。

负责任的行为是取得成果的核心所在，这些行为包括：

- ▶ 采取行动
- ▶ 作出决策
- ▶ 积极主动性、前瞻性
- ▶ 承担问题
- ▶ 兑现承诺
- ▶ 不受环境所限
- ▶ 想方设法取得成果

不负责任的工作氛围总是能滋生出绩效很低的员工！

我发现，不负责任的工作氛围总是能滋生出绩效很低的员工！为什么呢？因为他们对于错过了最后期限，没有取得积极的成果，做了一个糟糕的决定，或者做了事与愿违的事等等从不肯负起责任，他们总是怪东怪

西，不断地寻找借口。绩效低下的根源就是不负责任的行为，包括：

- ▶ 责备他人
- ▶ 为不良结果寻找理由
- ▶ 找借口
- ▶ 回避问题
- ▶ 抱怨
- ▶ 放任不管

经理人想提高业绩时，建立问责制是很重要的。具体地说，经理人必须通过反馈、培训和绩效工具强调问责制的理念。你给员工反馈意见，或对他们进行培训时，一贯坚持问责制会让所有员工明白，你希望看到大家都负起各自的责任来。

各种绩效工具表明对员工行为采取问责制非常重要。清晰的绩效评估制度、里程碑、明白无误的目标对员工的行动、行为和成果的问责制提供了保证。随着目标的建立，绩效会像你的保龄球得分或高尔夫得分一样清晰明了，无需别人告诉你打得如何。制定一套明确的评估标准，可以及时提供绩效反馈。

你也可以利用各种汇报技术来帮你建立起负有责任感的工作氛围。举个例子，一周结束时每个人用“5:15 报告”(定义参见第6章)来汇报一下本周工作情况，有助于你了解员工

及你自己在取得成果上的进展。上述绩效管理办法可以对你和员工们负责的项目设定一个明确的目标。市场和运行评估也能反映出责任目标的进展情况，评估会中提出的尖锐问题和不那么令人舒服的谈话都有助于保证责任的落实。最后，如果责任目标偏离正轨，要制订绩效改进计划，采取实际行动，重新实现绩效目标。

我们将在第6章对这些工具进行定义，给出附加信息和具体案例。

原因之四：没有不断地强调那些重要的事情

经理人挣扎的第四个原因是他们没有不断地强调那些重要的事情。这似乎是显而易见的，但我发现做到并不容易。经理人常常强调特定的信息、目标、策略或计划，持续两三周。他们一旦觉得员工都明白了，就相信不必再老生常谈了。

遗憾的是，他们错了。

经理人以为员工都明白之时正是员工们开始遗忘之时。为了取悦老板，员工会仔细研究那些老板认为最重要的东西。如果经理人不再强调某事，员工通常就会觉得它已经不重要了或者没有以前那么重要了。

不再强调的另一个原因就是经理人自己厌倦了一而再、再而三地重复同一件事，传递同样的理念。我一再提醒经理

人，往往是他们自己首先厌倦了自己的理念，但是别让自己的厌倦改变了这些理念本身。

如果经理人的理念过于频繁地变化，员工就会搞不清楚到底哪些东西才是最重要的。他们不知道你的最新理念是否是最重要的，究竟是这一条呢还是下一条，我称之为“理念综合症”。只有你不断强调而且前后一致，员工才会表现出色。

原因之五：过分依赖达成共识

很多时候，经理人挣扎的原因是他们试图成为共识的达成者。他们花了很多精力说服大家，以便达成一致意见，然后才会作出决策或者采取行动。他们喜欢面面俱到，取得大家的一致意见之后再向前推进。为了达成共识，他们通常会更改计划或修订提议。为了让共事的各方合作，最终的版本在他们最初的决策或措施之上大打折扣。

这些经理人对于“达成共识”过分依赖，导致为了“达成共识”所花费的时间远比正常进行得出结论所需的时间要多得多。“共识经理人”的职业生涯一般难以长久，尤其在那些市场竞争激烈的行业中。这些行业需要快速作出决策以应对快速变化的市场环境。我发现“共识经理人”采取行动时之所以通常犹豫不决，是因为对于自己的决策能力缺乏自信，他们害怕犯错。如果其他人也参与了决策，“共识经理人”最终犯错时就会自我安慰：这个错误不能全怪自己，因为每个

人都有责任。

举个例子帮助大家澄清这个概念。

如果我是“共识经理人”的话，我希望和我共事的所有人全部同意我提议的举措，如果他们刚开始不同意，我就修订我的提议，直到他们全部同意为止。具有讽刺意味的是，我们最终同意的举措太折衷了，以至于根本无法完成最初的目标。

假如我是一个区域零售经理，我负责自己所在州西部的10家商店。10家商店的经理向我汇报。本季度销售业绩进展缓慢，销售目标远未完成。眼看本季度就要结束了，我急需提高我的销售业绩。因此我提出一项计划，为了吸引更多的客户到我们店里购物，我们依据前面的购物记录选出最好的客户，然后给他们寄去一张10美元的礼券。这张礼券在本季度之前只要购物超过100美元就可以使用，并且可以购买店里的任何商品。

当我让我的那10位商店经理同意这项计划时，3个人认为10美元太少了，3个人希望10美元的礼券只能用于购买特定产品，剩下的4个人则不想参加这项活动，因为他们本季度的销售目标已经完成。

为了达成共识，我提出一个折衷的办法，礼券为15美元，只能用于购买6种商品。6位商店经理同意了。我也告诉了那4位已经完成了销售目标的商店经理他们不用参加这项活

动。这是好消息吗？我已经达成了共识。还是个坏消息？我浪费了实施计划的时间，客户们也被搞糊涂了，因为只能在6家特定的商店使用这种礼券。最终，我可能无法完成本季销售目标。

我一直认为：即使不完美，“采取行动”也比“无所事事”更重要。“做”总比“不做”或“滞后做”要好得多，即使采取的行动在后面的过程中需要修改。那

即使不完美，“采取行动”也比“无所事事”更重要。

些出于善意的经理人可能会犯错，好心办坏事，但是只要他们很快认识到自己的错误并采取了合适的纠正措施，我认为就已经很好了。

我得声明一下，召集可能的最佳资源帮你研究决策并制定最合适的行动计划非常重要。但是，这种充分论证之后的决策与上述“达成共识，结果却事与愿违”的决策过程根本不是一回事。

在我的职业生涯中，我的老板中有好几位“共识经理人”。他们为人和蔼，意图也好。遗憾的是，最终他们未能完成目标，也失去了与他们共事并就几乎每一个决定都一起达成共识的员工们的尊敬。

原因之六：关注受欢迎程度

经理人的首要任务是交付成果，而不是建立友谊。

经理人的首要任务是交付成果，而不是建立友谊。首先，经理人认为关注员工很重要，我同意。关注员工固然重

要，但并不意味着成为朋友或取悦他们，这是一个很多经理人都容易犯的错。

试想一下：快乐的员工并不一定能带来出色的成果，尽管出色的成果往往会给员工带来快乐，至少令员工满意。

成果一旦实现，员工的自豪感随之产生，自信心也随之形成，自然想要做得更好，自然会对领导多一份信任和忠诚。优秀的经理人了解这个过程，专注于推动成果的实现，而非与员工建立私人交情。相反，经理人需要信任和忠诚，这才能给他们带来持续的绩效。

给新上任的经理人一个提醒：你的员工很可能不信任你，刚开始甚至不喜欢你。你可能会发现，即使不会得到积极的结果，他们也愿意用原来习惯的方式做事，或者他们根本没有意识到自己的潜力。南加利福尼亚大学的商业教授兼作家华伦·班尼斯先生称之为“无意识的阴谋”——人们往往倾向于保持原状，甚至下意识地阻碍变革。当然，有些员工也会有意识地这么做。

优秀的经理人并不担心打破现状或者无意间“伤害”了

别人的感情，因为他们明白，取得成果时，所有的员工都会“感觉良好”。而另外一些经理人，宁愿在组织内部维持现状，不进行改革，也不会形成对峙，这样就庇护了那些不思进取、没有业绩的员工，在短期之内会因为“通情达理、善解人意”受到他们的爱戴。但是从长远来看，企业目标不能实现，士气受挫，怜悯蔓延，员工辞职，更糟的是，他们留在公司却不再努力，当然最终会有一位新的经理人出现来接管这种局面。

底线就是：领导成功与否绝不取决于受欢迎程度。那些努力收买民心的经理人通常会浪费精力，失去目标。记住，成果才是最重要的事！

原因之七：陷入“自高自大综合症”

经理人挣扎的另一个原因，被我称为“自高自大综合症”。我常常发现这类经理人因为陷入了职位的“光环”，沉迷于自高自大，从而失败。他们寻求赞美，自我陶醉。这些人迫不及待地想看到自己的名字出现在出版物上或看到自己的照片登在报纸上。他们喜欢在不重要的场合给无关紧要的公众作演讲。这些经理人期待与供应商打高尔夫，享受“商务”宴请。我想你已经了解是怎么回事了。在我看来，这类行为既不重要，也不会富有成效，很可能使经理人无法集中注意力去做真正该做的事：取得成果。患上“自高自大综合症”的

经理人很少发现，导致他们让位的原因正是因为他们关注的不是重要的事情，而是一些无关紧要的事。

当我在纽约布法罗的纽约电话公司刚刚参加工作时，我遇到一位显然患上了“自高自大综合症”的销售经理。每年公司要招聘少量的常春藤名校毕业生参加“快速通道”管理人才培养计划。这些人都是他们毕业班里最优秀最聪明的。在招聘过程中，他们接到通知，如果他们来纽约电话公司工作，他们会被训练成为公司里的高级管理者。在长达六个月到一年的时间内，他们将被分配各种各样个性化的工作任务。在随后的几年，做完多项任务后，保证他们升至中层，随后再是另外的晋升，直到他们步入高层管理者行列。

我遇到的那位销售经理参加了“快速通道”计划。我们之所以知道他在参加这项计划，是因为只要一有机会他就会向大家重申一遍。他反复提醒我们他的学院背景以及作为这项计划参与者的特殊地位。他还说他只会在我们部门待很短的时间。他十分喜欢谈论自己。

当然，没过多久，他就不受大家欢迎了。

我们喜欢他的唯一原因就是很少在办公室。他花了大量时间向纽约州的中级和高级管理者自我介绍，提交简历。

六个月很快过去了，他在公司里工作的第一个整年也很快过去了。当这项计划的其他参与者转向第二项、第三项工作任务时，他仍是一名销售经理。他不但不受同伴和销售代

表的欢迎，而且销售业绩也是该地区最差的。他在公司工作两年之际，便明智地决定另找工作了。

从各方面来看，这位员工原本都可以在公司里快速晋升，但是因为太关注自己了，而不明白这样一个事实：取得成果才是晋升的必要条件。

我共事过的最优秀的经理人都忙于推动成果的实现，而顾不上寻求赞美。当好评来临时，他们坚信获得赞美的是他们的公司、他们的组织、他们的团队，

真正优秀的经理人明白
“这不仅仅是他个人的
功劳”。

换句话说，是他们的同事。一个真正优秀的经理人明白“这不仅仅是他个人的功劳”。

原因之八：对坏消息视而不见

许多经理人挣扎是因为他们只想听到好消息。如果真的只有正面消息当然最好了，但是情况并不如此。这些“只想听到好消息”的经理人创造了一个“鼓励好消息、惩罚坏消息”的工作环境。在这种环境中，当员工来反映问题时，经理人要么拒绝倾听，要么忽略问题任其发展。我记得我的一位老板曾经说过：“好消息告诉我，问题不要告诉我，你自己想办法解决。”

“只想听到好消息”的经理人的员工很快就学会了报告

正面消息，隐瞒所有问题。结果就是，生产力受挫，员工士气降低，目标无法完成。当你不敢告诉老板真相，麻烦就会接踵而至，这类经理人可以给你本人、你的组织和你的公司带来灾难性的后果。甚至有这种案例，员工不愿向经理人报告不良财务结果，而向公众披露虚假财务报告。

但是，我曾经共事过的最好的经理人，不但愿意倾听问题，还鼓励员工说出他们感觉不对劲的事情和面临的问题。不管消息是好是坏，优秀的经理人都会与员工进行开明、诚恳、直率和有针对性的沟通。

原因之九：治标不治本

经理人挣扎的第九个原因就是他们解决了问题，却不找出问题的根源。如果没有消除根源，问题很可能会再次出现，经理人就不得不停地去灭火。花费宝贵的时间重复解决同样的问题，会带来巨大的挫败感。

在大多数情况下，这种情况发生，归根于三个原因：

1. 有些经理人没有时间立即找到问题的根源。经理人不能够花时间去消除问题的根源，是因为忽略了问题会卷土重来的事实。从很多重要任务中腾出部分精力，找出问题根源并马上解决，对于经理人来说是值得的，也是高效的。
2. 有些经理人缺乏资源来找到问题的根源。我发现，在

现实生活中，资源受限是个需要经理人不断克服的问题。为了避免这个问题不断出现，经理人需要寻找资源来找出问题的根源。正如上面所讨论的，尽快消除问题的根源才能提高资源利用率。也许无法立即做到，也许无法随时做到，但是必须努力这样做，才能节约今后的时间和资源。

3. 还有些经理人认为，这个问题不在他的控制范围之内。我常听到经理人这么说。换句话说，这是别人要解决的问题。例如问题的根源可能在公司其他的职能或部门。这种思维方式目光短浅。经理人可以公开指责某人、某事，到处批评，但这样仍然不能彻底地解决问题。经理人需要促使正确的事情发生。愿意解决问题并追本溯源的经理人总是能够找到解决问题的办法。

当写这一章时，我想起与那些经理人共事的经历，他们的工作中苦苦挣扎，最终离开了管理岗位，要么在公司内部调动降职，要么被公司解雇。我能想到的每一个被降职或被解雇的经理人挣扎就是因为本章介绍的九大原因之一。既然我们已经分析了经理人挣扎的各种原因，现在我们就把注意力转移到经理人挣扎背后的障碍细节，并专注经理人如何摆脱障碍，最终走向成功。

本章小结

1. 行为是成功的关键。正是经理人的“做”或“不做”，使他们走向了成功、平庸或失败。
2. 为了停止挣扎，取得成功，经理人必须改变行为方式。
3. 优秀的经理人首要关注的就是成果。他们践行着始终如一的行为方式，日复一日，迈向成功。

本章行动指南

现在，我们回顾了经理人挣扎的九个原因，我想提供一个机会给大家作自我评价。不管你是新上任还是已经资深，如果想要提高管理技能的话，花一点时间来回答下列问题，从你的答案就可以知道书中的哪些章节会让你感兴趣，让你优先关注并给你建议，从而可以让你有机会成为一名更优秀的经理人。

我目前处于什么阶段？

行为：你做什么或不做什么

你能判别出具体的管理行为有什么问题吗？可能是你正在使用的或者还没有使用的新的行为方式，亦或是你从去年就开始投入实践的管理模式？

经理人失败的九大原因：对照一下，你有这些问题吗？

原因之一：未能建立起信任和诚信

你的言行是否破坏了工作中的信任氛围？

原因之二：关注不该关注的事

你觉得你是否正在浪费时间、精力和金钱在一些对取得成果毫无帮助的事情上呢？

原因之三：不以身作则或建立问责制

你有批评别人、公开指责、寻找借口的倾向吗？

原因之四：没有不断地强调那些重要的事情

你会向员工不断强调你们公司的类似于四项基本原则的绩效考核核心理念吗？

原因之五：过分依赖达成共识

你是否因为过分强调达成共识导致你的决策太慢或者决策结果打了折扣？

原因之六：关注受欢迎程度

你是否希望受员工喜欢，受欢迎，想与员工成为好朋友，这对你的管理结果是否有负面影响？

原因之七：陷入“自高自大综合症”

你是否非常希望得到赞赏，成为焦点人物，并得到公众的广泛赞誉吗？

原因之八：对坏消息视而不见

你会抵制坏消息吗？躲避或视而不见？

原因之九：治标不治本

你关注的是否是解决问题而不是寻找问题的根源呢？即便问题出于其他方面？

信任的力量：诚信、开明和尊重

信任是管理中的一个重要因素，不管对于经理人还是对于整个公司来说都是成功的基础。我对这个理念深信不疑，我想把“信任”作为本书我们深入研究的首要原则。经理人的所有工作都要建立在信任的基础之上。

本章侧重于信任的三大要素：诚信、开明和尊重是如何帮助经理人成功的。没有这些要素，公司和经理人也许仍然可以生存下来，尽管有点费劲，但他们不可能取得同样的成绩。

我使用“信任”这个词，指的是员工可以靠他们的经理人在日常工作中建立起并保持一种信念

建立信任永远要从经理人开始。

和信心。有效的经理人会暗示他们信任员工，他们会一直这么做，除非员工不值得他们这么做。同样，有效的经理人也受员工信任，这不是一个“究竟是先有鸡还是先有蛋”的问题。建立信任永远要从经理人开始，在一个团队、部门或机构内部，经理人是信任的发起者。员工们也想被他们信任的经理人领导。

我见过的业绩优秀的经理人不仅得到员工的信任，而且得到老板以及内外部同事的信任。老板可以绝对信赖这些经理人的言行。在公司内部，他们还得到了日常工作中与其打交道的其他部门的信任。在公司外部，他们赢得了客户的信赖、供应商的信赖。

信任的三大要素

信任是一个强有力的工具。作为经理人，我们通过上述三大要素就可以获得员工的信任：诚信经营，对待员工开诚布公并且尊重他们。

第一要素：诚信

虽然“诚信”是“诚实”的同义词，并且很多首席执行官因为缺乏诚信而不幸坐了牢，但我们本章用“诚信”这个词，不仅意味着诚实，还意味着要坚持道德和伦理的原则。

成功经理人的思维方式

经理人的思维方式，在他们所交付的成果以及他们所取得的成功中起着至关重要的作用。经理人的每一个行动和行为都是这种思维方式的表现。

2005 年，卡特里娜飓风袭击了墨西哥湾沿岸，威瑞森电信公司也无法幸免，和许多其他公司一样，威瑞森电信公司在当地的店面和员工也遭受了巨大的损失。先进的预警系统给了我们充裕的时间来做好准备，当我们需要关停商店时，我们能够及时通知员工暂停工作，回家去为家人和自己做好一切甚至是撤离的准备，同时承诺会在可以重新开工时及时通知他们回来。但我们的一些经理人却选择留下来处理这些问题，非常负责，尽心尽力。

考虑到危急时刻公众对通信服务的迫切需要，我们的许多网络经理冒着受伤甚至更糟的风险去修复遭到破坏的网络。同一时间，我们的门店经理们也回到了“他们的门店”，为有需要的人准备好应急电话。这一行动是我们的高管或者人力资源经理并没有下令给这些经理们，而这些经理们自发去做的事情。因为这些经理们知道，在这种情境下，他们的领导模范作用以及他们的所作所为会对公司的声誉产生多大的影响。有些经理们甚至明知自己的家在风暴中已经严重损坏或者摧毁，仍然夜以继日地工作着。

我始终记得这些经理们的故事传扬开来时我心中的那份自豪感，同时，我个人对公司现在还能拥有这些非凡的人而感到自豪。并非巧合的是，这些经理们往往曾经也是公司普通工作岗位上表现最杰出的员工。

这个例子并不寻常，但它说明了经理人的思维方式在他们达成目标及获得成功时如何发挥至关重要的作用。我曾经合作过的那些最成功的目标导向型的经理人与那些处于平均水平上的经理人有着明显不同的思维方式，那些经历过卡特里娜飓风的经理们的所作所为就是这点的最好例证。在本章中，我们将说明哪些思维方式可以为经理人的职业生涯打下坚实的基础并促成他们成功。

成功经理人的九种思维方式

如何评价经理人的思维方式，我认为可以从以下几个方面进行考虑：

- ▶ 他们对事物的见解如何，或者说他们的世界观如何
- ▶ 他们的信仰是什么，或者说什么东西对他们最重要
- ▶ 他们对待他们身边人的态度如何
- ▶ 他们的观点和他们的思维模式是什么

以我的经验，那些取得很大成功的经理人跟那些处于平均水平的经理人有着不同的思维模式，而这不同的思维模式正是他们取得成功的重要因素。我发现很多员工的思维模式都会受到那些处于平均或平均以下水平的经理人的影响，从而表现变差甚至更糟。接下来我要讲的九种思维方式对任何一位出色的经理人的成功都至关重要。

第一种：这不仅仅是我个人的功劳

在本书的前面章节，我们讨论了经理人挣扎的原因所在，也列举了那些患有“自高自大综合症”的经理人是如何深受其害并且无法自拔的例子。

但我们还是要面对现实：经理人的位置当然是让人羡慕的。作为经理人，你可以对员工发号施令；可以到处飞，搭乘豪车，下榻高档饭店；可能还会应邀发表演讲，接受记者

采访，甚至出现在电视屏幕上。这个位置为你带来的种种好处，会使你慢慢变得只关注自己，到了某一天，你可能会理所当然地认为所有功劳都是你自己的。

但我恐怕不得不说：这不是一个成功人士应有的心态。

在我刚成为美科(Ameritech)集团负责移动通信业务的子公司美科移动通信公司的总经理时，美科集团董事长告诉我的一些话从那时起就一直深刻影响着我，直到现在。他说，我即将掌管整个公司，作为该公司最高层的管理者，我应该永远记住：“衣服上的好看花纹始终在衣服上，而不是在穿衣服的人身上！”他告诫我不要被权力冲昏了头脑，因为一旦我把“花纹衣服”脱下，与其他人其实没有什么两样。此外，他还告诫我应该尊重我现在所在的位置和所掌握的权力，只用它做有利于我们股东、客户和员工的事情。

这番话引发了我的很多思考。我最终决定，无论以后做什么工作，我都不会只考虑我自己，而要扮演好一个对公司、组织、员工都负责的合格经理人角色。我始终记得这个“花纹规则”，这么多年来也一直用这个规则不停地提醒和约束着自己。

在我的职业生涯中，我可以很容易地识别出那些还不明白这条“花纹规则”的经理人。例如，当经理人描述他所管理的团队或者谈论团队的工作成果时，经常使用的是“我”和“我的”，而不是“我们”和“我们的”两个词，这就充分

表露出他们以自我为中心的自私心态。

经理人们违反“花纹规则”的另一个显著迹象就是，你开始看到他们的名字或者面孔频繁出现在报纸、行业出版物或者杂志的封面上，甚至电视广告上。任何沉醉于这种“自我推销乐趣”中的经理人，都应该铭记17世纪历史学家托马斯·富勒的一句话：“傻瓜的名字就跟傻瓜的脸一样，会经常出没于公共场所。”

一个成功的经理人，千万不要陷入一切都以自我为中心的困境，相反，而是应该深切地明白，企业（或者企业的内部组织）不是可以由一个人组成和建立的，它是企业所有资源和人的总和。

一个成功的经理人，千万不要陷入一切都以自我为中心的困境。

第二种：时刻保持冷静非常重要

这么多年来同我一起工作过的那些最成功的经理们都被老板严苛对待过，但他们对此却始终心存敬畏。当然，事情这么多，自然会有各种事情让他们心烦，比如工作目标没有达成或者一项工作没有按时完成。但即便如此，他们也始终保持冷静。他们不会咆哮，不会用拳头砸桌子，也不会埋怨和责怪员工。相反，他们都是用冷静和理智的方式来处理这些状况。

他们用礼貌但却坚定的方式来找到解决这些问题的方

法，并保证这种情况不会再次出现，而不是只在那里抱怨。虽然他们没有抱怨，但他们的员工也会深深地意识到自己的行为已经让经理感到失望，并对团队产生了不好的影响。

我们注意到，经理人挣扎的原因之一是他们经常逃避现实，只想听到好消息。员工由于害怕经理人听到坏消息会发脾气，从而陷入了只能报喜不能报忧的尴尬境地。我相信，如果经理人能时刻保持冷静，完全可以让员工更加努力地工作。头脑冷静的经理人始终可以让员工愿意与他们分享各种信息，哪怕是坏消息，从而可以在问题刚发生时就开始着手解决，而不是任由它发展得更严重。

第三种：了解你的员工和他们所做的工作

优秀的经理人应该始终了解他们的员工：了解员工的长处和短处，了解员工被雇佣来做的这个岗位的每一个要求和

优秀的经理人应该始终了解他们的员工：了解员工的长处和短处，了解员工被雇佣来做的这个岗位的每一个要求和细节。

细节。我指的是经理人不仅应该熟悉员工的岗位描述，而且应该完全了解员工如何做好这个岗位工作的每一个细节。此外，优秀的经理人还应该以身作则地教导员工怎样才能做好本职工作，在必要时甚至可以采用灌输教育的方式。因为如果经理人可以

深切地了解员工，了解岗位，他们就可以把最合适的人放在最合适的岗位上，让他们发挥最高的效率。我敢肯定，这个道理听起来很简单，但相当多的经理人都没法按照这个简单的道理做好。

确保你是根据员工的技能给他们安排了合适的工作，从而让他们可以在公平的环境下竞争进而取得成功。我经常发现一种我称之为“圆柱放方孔综合症”的情形出现：一个不具备这个岗位所必需技能的员工被安置在了这个岗位上。结果也是显而易见的：一个月后，我们在没有考虑公司中是否有更合适他的岗位的情况下就把他解雇了。

我有一个关于“圆柱放方孔综合症”的真实故事。

马克·蒙在1990年被贝尔大西洋移动公司聘为客服代表。他是一个刚取得体育教育学学士学位的应届毕业生。在面试过程中，他表现出了快乐积极、平易近人的心态，以及强烈的成功欲望。客服代表的工作主要包括与客户沟通，回答他们的问题或者帮助他们解决他们遇到的任何问题。这样来看，他的表现十分适合这份工作，所以他应聘成功了。

遗憾的是，几个月后，马克的经理发现他几乎无法一心二用，他不能在用电脑录入信息的同时回答客户问题或帮客户解决问题。所以这位经理认为马克不适合干这份工作并通知人力资源部解雇马克。

在离职面谈时，马克表示出了愿意留在公司的强烈愿望，

并提出一个与他的教育背景密切相关的建议——为公司组建一个健身中心。他在建议中讲述了如果由他来组建健身中心，会为员工健康带来哪些好处，探讨了健身中心会如何提高员工的工作效率，从而为公司可能节约的成本。他的表现充满热情，而且在健身中心对公司带来好处的分析上十分具有说服力。

结果呢？

公司给了他建立和管理公司第一个健身中心的工作机会。他正是大家现在所熟知的马克教练，他现在管理着公司的35个健身中心，而且他的业务范围已经扩展到全公司的整体健康和保健解决方案。他之前那些关于节约成本和提高效率的分析都被证实是切实有效的。但同样重要的是，健身中心是如何达到提升员工士气目的的呢？

很多时候，当员工不能做好他们工作的时候，经理人通常是解雇他们，而不是给他们提供别的更合适的工作机会或者给他们适合的技能培训。当然，也有很多例子可以说明，当一个员工无法为企业贡献力量时，解雇他也是必要的。但是更多时候，我们应该在这个员工擅长的领域给他一次额外的机会，正如马克教练的例子一样。

第四种：激发员工的最大潜能

正如我们之前讨论过的，“管理”是通过引导员工的成

长和进步并最终获得成功的过程。作为经理人，我们计划好员工应该做什么，我们引导他们向我们所希望的方向努力，必要的时候我们会教他们怎么去做，适当的时候会站出来纠正他们的错误。但是，经理人应该怎样做才能让员工做得更好呢？

许多员工都是按照他们“只能”做这么多事的信念去做事的。他们可能认为自己的能力有限只能缓步前行，因此，他们不会在经理人为他们设定的目标之外努力做任何事情。一些人缺乏自信，一些人缺乏理想，而另一些人可能只是不知道他们能有多优秀。

作为经理人，我们的最大挑战就是要激发员工的最大潜能，这意味着我们要帮助他们提高，甚至成为比他们想要达到的还要更好。但这里有一点需要注意：经理人的角色和目的不是帮助员工建立自尊或者自信，因为建立自尊和自信是每个员工自己的事。

这个说法可能听起来与大家所熟知的应当首先从建立自信开始的传统教条完全相反，但我坚信，最好的增强人们自信的方式就是让他们完成他们之前认为完全不可能完成的事情。因为，自信其实是一个人拥有的知识和经验的后期产物，尤

作为经理人，我们的最大挑战就是要激发员工的最大潜能，这意味着我们要帮助他们提高，甚至成为比他们想要达到的还要更好。

其是经验。

首先，经理人应该向员工证明他们能做到完全超出他们自己想象的事情，用这种方式来建立员工的自信。然后，经理人需要不断去巩固和强化员工的这种信念。优秀的经理人应该信任员工，并且相信他自己的责任就是不断为员工制造新的挑战从而不断提高员工的信心。

那么，经理人需要怎么做才能激发员工的最大潜能呢？

首先，不要创建一些无用的人工情境，例如旨在“建立自信”的研讨会或培训、各种激励性的演讲或在工作场所张贴的“励志语录”等，这些对提高员工的长期自信几乎没有任何作用。同样，仅仅是通过思考、规划、头脑风暴之类的做法，对保持员工的长期自信也没什么效果。

相反，让员工有真正的工作机会去实践才会真正提高他们的自信。通过实践教导他们更加相信自己，把他们放在“熟悉的”、“舒适的”环境之外，迫使他们尝试去延伸自己的能力。当然，这么做之前，一定要确认你交给他们的是一件他们不会轻松完成的任务。这个确认是你对他们能力信任程度的一个强有力的说明，给他们分配这项任务本身就好比任何言辞都更加清楚明确地说明了这一点。此外，还要让他们知道，如果在做的过程中他们犯了什么错，你会及时帮助他们以减轻他们的压力。最后还要告诉他们，他们一定会从这次经历中获益匪浅。总的来说，他们的成功是因为你努力给他们提

供了成长的机会，而这都根植于你怀有真诚的信念，相信他们的能力在这样的机会中会得到提升。

有条简单的原则，可以解释经验在帮助员工成长过程中的重要性，那就是：自信的建立始于行动。

这儿有个例子。

公众演讲会给员工造成很大的恐惧和压力，如果员工就想提高自己的演讲技巧，经理人可以给员工打气以增强他的信心，告诉他们可以通过阅读演讲方面的书籍并向有公众演讲经验的人请教来提升他们的演讲技能，同时鼓励他们花费更多的时间准备演讲文稿。

要提升员工的自信，让他们直接面向公众演讲，效果最佳。基于这种考虑，经理人可以通过给员工安排多次演讲的方式来帮助他们建立自信。这并不是说在这个过程中经理人只要抱着要么成功要么失败的看热闹心态——即仅仅安排演讲而不管他们的死活。优秀的经理人绝不会只给员工安排艰巨的任务而不给他们任何支持。相反，优秀的经理人在整个过程中会不断地指导员工，帮助他们认清并克服弱点，从而增强他们的演讲能力。

帮助员工建立自信的最有效的办法就是：让他们直接面向公众发言，即使他们会感觉很不舒服。

我用另一种方法去激发员工的最大潜能，简单来说就是要求他们在做事时稍微多做一些。比如，当他们告诉我们他们

完成了一项任务或者实现了什么目标时，我会首先感谢他们所做的，称赞他们将工作做得很好，但我接着一定会这样说：“我觉得你可以做得更好！”很多直接为我工作的高级管理人员经常听到我说的一句话是：“做得很好，但你还没有完成。”不可避免地，他们接受了我的挑战，并取得了他们从没取得过的成功！

比方说，你的某个销售经理管理的团队在某个月的第二十天就完成了他们的月度销售计划。从表面看，他们可能会觉得他们这个月做得不错，因为他们在时间还有富余的情况下就完成了——一个困难的销售目标。他们本能地将工作重心转向了下个月的销售任务，而不再为当月努力获得更高的销售额。他们会把可能在本月可以完成的销售移到下个月，以利于他们完成下个月的销售目标。销售人员这样操作存在一个巨大风险，即本来可以这个月买产品的客户在等待到下个月的过程中产生变故，不再购买产品。

因此，如果销售团队在第二十天就完成了本月任务，我将特别关注他们，在向他们表示祝贺的同时告诉他们：“你们的任务还没有结束！”让他们知道我希望他们在月底之前还能达成更高的销售额。我知道，那个时候他们已经完成了他们的月度目标，他们已经处于没有压力的“舒适状态”，但当我再说“你们的任务还没有结束”时，他们又会被我推出“舒适状态”去获得更多的销售额。

第五种：让自己每天都有进步

这句话目的是让你每天都提醒自己不断提升管理知识和技能。因为你周围的环境(经济、市场、客户、产品、组织)在不停地改变。如果你不持续地提升你的各项技能以及为了达成业绩所需要的各项能力，你将无法适应这些持续变化的环境，你会发现你的业绩开始慢慢下滑。

我常把人们在某项业务上的工作经验区分为“5 年工作经验”和“5 个一年工作经验”两种。虽然都是 5 年，但是对于后者来说，因为他们一直用相同的技能执行相同的工作，他们与 5 年前并没有什么不同。

我不认为经理人仅凭借经验就能变得更好，也不认为他们仅通过读一本类似于这样的管理类书籍或者参加一个研讨会就能提升他们的能力，虽然有些人认为这样可以。

在上述情况下，如果他们沒有把看到和听到的概念、想法和技能转换为他们自己的管理能力，他们是不可能提升的。所以问题的关键是：他们需要拥有通过努力和实践吸收转换这些概念、想法、技能并把它们变成他们的日常行为的能力。

所以，现有的各种管理思想、观念和技能，没有一样能使经理人真正地变得更好。经理人只会在他们承担要变得更好的责任时才会进步。所以，经理人需要通过承担责任、兑现承诺、锻炼技巧来系统地提升自身的能力，做到每天都在进步，这点非常重要。

个人而言，我一直持有一个学习目标，就是每天至少学到一个新东西。比如我最近就一直在学习有关写书的方法和技巧。当然，有时候我可能会学到超过一件事情，但我的目标是每天至少一个。就是这种对于学习的态度，使得每个经理人的成长出现了差异。

第六种：“直言不讳”才能使人进步

我们很多人应该都遇到过那种沟通起来很困难的经理人——他们嘴上说的和心里想的可能完全相反。他们会用我称之为“黄鼠狼说话”的方式间接迂回地表述他们的观点，而不是直接讲明要点。通常情况下，经理人会让员工去猜测揣摩他们的真正意图。

而恰恰在很多情况下，员工都是在用这种方式来传达坏消息的。我常常是团队中第一个承认和讨论坏消息的人。这点很难做到，这也正是许多经理人不擅长甚至完全不会去做的事情。

忠言逆耳利于行，在大家都清楚明白当前状况需要改善时，不那么中听的谈话往往可以创造出积极的变化。无论谈话内容是对某人或他的行为表示不满，甚至是说明整个公司的业绩不佳，我一直都坚持直截了当的原则，因为这种方式会给大家实质的进步。

优秀的经理人无论消息的好坏都会直言不讳。因为他们

非常清楚，在任何时候都做到开诚布公才是最重要的。如果需要传达坏消息，那就趁早认真、坦诚、简明扼要、清楚地把它说出来，不要试图粉饰它。你的老板和员工都需要知道真实的数据和情况。尤其是你的员工，在不知道真实情况的前提下，他们是很难改进和提升的。

第七种：不轻易放弃你的员工，但清楚知道让他们“下车”的时机

这么多年来，我遇到过几个经理人，他们常常指责他们的员工做事做得与计划不符，同时会很草率地解雇这些员工。

我始终认为，当工作存在问题时，作为老板，我有责任去解决。在我所管理的部门，我绝不会将责任推卸和怪罪到我的员工身上。

作为经理人，我有识别员工的长处与短处的职责。当我发现一个员工的短处时，我会私下告诉他我的意见，并告诉他我对他的期许以及如何改进的建议。根据我的经验，经过我的提醒，几乎没有哪个员工不进步的。有个道理尽管很浅显，但我觉得还是有必要说明一下：作为经理人，

我始终认为，当工作存在问题时，作为老板，我有责任去解决。在我所管理的部门，我绝不会将责任推卸和怪罪到我的员工身上。

应该明白每个员工的特点去因材施教，不应该只采用一种方式去激励和帮助员工纠正缺点。哪怕同样的缺陷，针对不同的员工，我们也要使用不同的方法去帮助他们改善。

遗憾的是，不思进取的员工始终存在。在这种情况下，我们就应该清楚地知道何时该让他们“下车”。解雇员工可能是经理人最难做的事情之一了，但从公司利益考虑，这可能又是不得不做的一件事。

但实际情况是：解雇员工的决定往往下得过于草率。我认为我们应该指导员工，并给他们足够的机会和时间去提高之后再去考虑解雇的决定是否必要。我的意见始终是不要仅仅因为一时之需就轻易地放弃一个人，因为你已经在他身上做了投资，你需要承担解雇他的投资损失。

当然，作为一名经理人，你还需要清楚地知道你必须解雇某个员工的最后时机。一旦到了这个时候员工还不满足条件，最好的办法就是立刻解雇他。也有些经理人会犯这样的错误：到了最后时刻还不解雇员工，拖拖拉拉。这会导致其他员工质疑经理人的决策力。

第八种：管理需要勇气

首先，实话实说是需要勇气的，哪怕其内容(如：坏消息、与老板的不同意见、认为老板的某项指令有误等)非常必要。但在很多场合，表达你的反对意见或观点都是必要的：优秀

的经理人在表达他们的反对意见时从不犹豫。

其次，经理人不仅会经常面临艰难的抉择，可能此抉择还会使他们遭受各种批评。下面所说的例子只是现实情况的冰山一角。

2004年，美国移动电话行业计划发布一个列出所有手机持有者姓名和号码的目录。因为无线运营商认为这样做会让人们打更多的电话，由此增加他们的收入。我相信大多数威瑞森电信公司的客户都不会喜欢接到更多的电话，特别是那些他们本来在固定电话上就疲于应付而完全不想在手机上接到的，比如说各种烦人的推销电话。

与我的反对形成鲜明对比的是，其他几家移动运营商的首席执行官都强烈赞成这件事。所以我开始接到各种信件和电话，指责我对此的阻扰。他们还通过多次召开会议的方式来试图说服我的“非理性”立场。但再大的压力都无法改变我的想法，我在一大堆行业分析师和咨询师面前发言重申我的立场：“作为一个负有社会责任的行业，我们不应该向客户推销一些他们明显不想要的东西。发布手机号码黄页明显是一个愚蠢的想法。威瑞森电信公司将不参与这次手机号码黄页计划，这个决定是最终决定。”

当然，这样做让我在业内处处树敌，但我确实也因为这个决定收到了许多威瑞森客户发来的表扬信。我当然知道，与整个行业作对甚至放弃公司的预期盈利是非常困难的，但

我始终认为我作出了正确的决定。因为从长远来看，会有更多的客户选择使用威瑞森的服务，因为我们会站在客户的角度为客户着想。

第九种：绝对不要牢骚满腹，怨天尤人

关于保持正面乐观心态重要性的说法已经说得太多，我在这里不想赘述，我唯一想说的就是那些我曾经合作过的最优秀的经理人都是绝对的乐观主义者。他们除了没有发过牢骚之外，甚至没有抱怨过任何事情。当经理人抱怨他们的员工或者他们自己时，他们是为了使自己得到同情或怜悯，而这些行为实际是没有作用而且会浪费巨大的时间和精力。我始终认为在我所管理的所有组织中都不应该存在任何的自我同情和怜悯。

你的思维方式

上述九种思维方式构成了一个成功的经理人应有的思维方式。每种思维方式都会在你的成功道路上扮演重要角色。但也请牢记，光说不练是没有用的，那些通过不断给员工设立挑战来帮助员工成长的经理人会让员工用自己的行动和成果来证明他们的成功。自尊和自信只能伴随个人成长，但经理人可以为员工创造更多的机会，提高他们的自尊和自信。

这九种思维方式将在你的成功道路上产生重要作用。我们已经看到经理人的思维方式可以对他们的表现起到积极或消极的作用，接下来我们将探讨经理人应该如何应对有效管理的另一个主要问题——干扰。

本章小结

1. 经理人的思维方式体现他们的世界观，包括他们对工作和周边人的看法。
2. 而思维方式是可以改变的，最好的经理人往往已经将积极的心态变成了一种本能。
3. 经理人可以通过一直保持积极心态的方式来示范和帮助员工培养积极的心态。
4. 虽然自尊和自信只能伴随个人成长，但优秀的经理人可以为他的员工寻求和创造更多的机会来增强自信。

本章行动指南

给你个建议：利用本章讲到的九大要点为自己建立积极的心态，并把这些记在纸上，把这张纸放在身边，不时地看一下提醒一下自己。那你的行为会在多长时间内达到这九大要点的要求呢？是一天，一周，还是一年？其实，你可以将这些要点作为你培养积极心态道路上的评价指标，通过它们不时地评估自己的进展，争取早日成功。

打造提高绩效的企业文化

每年 1 月初，威瑞森电信公司都会在全国各地的分公司或者办事处举行会议，宣传贯彻年度目标，讨论新的市场战略和方案，重新调整员工岗位以更符合四项基本原则的要求。这种会议，我们习惯称它为“开球”会，在会上我们一般会庆祝去年取得的业绩，同时开诚布公地讨论我们今年的发展规划。

2004 年 1 月，威瑞森电信公司完成了美国历史上最大规模的无线通信运营商合并动作。新公司虽然运作良好，但我对合并后的公司拓展新市场的速度很不满意，因为它与开始

所期待的因协同和规模效应应取得的速度比起来还有很大差距。我记得当时我们花费了更多的时间去考虑问题而不是做事情，这不是我们做事的风格和速度，那段时间我感觉特别不对劲。

紧接着，我的通信团队将新公司各地“开球”会议的会议材料整理成了一页纸的文档提交给我，并告诉我这份文档可以帮助我们将公司要求员工做的一切事情整合起来。这不是对我们来年工作目标的简单整理，相反，它是对我们核心理念、价值观和愿景的整合。这一页纸成功地反映了我一直试图灌输给员工的所有内容，这是威瑞森电信公司在过去13年来开展业务的方式，它展现了我们希望在未来如何继续开展我们的业务。而这也正是我们需要做的：统一大家的思想。

所以当年的每个“开球”会议结束时，我都会发表演讲，使用的全是这张纸上的言辞。这些词语很快成为了新公司的理念和企业文化大纲。

我没有组织专项团队或者聘请咨询顾问去编写新公司的理念和文化，更没有建立团队去验证什么理念能够带领公司“腾飞”。这页纸上的理念反映了我的核心信念和一直以来我

作为首席执行官对我们企业文化的理解，在它被写在纸上之前其实已经在公司中运行了很长时间。

我认为企业文化反映一个企业的基本特征的同时也是它的“命脉”，它是企业员工行为和态度的展现。正如我们前面提到的，这种态度(或“影子效应”)是企业领导人为这个企业设置的基调。企业文化是企业中的每一个人都共享的为实现公司最终目标(无论是销量、利润、产量，或者你更在乎的客户数量)的价值观。企业文化是每天推动企业进步的动力，它不光告诉你应该做什么，同时告诉你应该怎么做。

企业文化是每天推动企业进步的动力，它不光告诉你应该做什么，同时告诉你应该怎么做。

在威瑞森电信公司企业文化形成很早之前，我就已经在记事本上记下了“什么才是最重要的”，如下图所示。

我在 1984 年开始思考对于企业来说“什么才是最重要的”，并记下了一些想法，而这些纸上的想法也让我花费了接下来一年的精力去思考和研究。

MAY / 1984

DFS 3/25/90
2/1/91
4/18/00
12/19/06

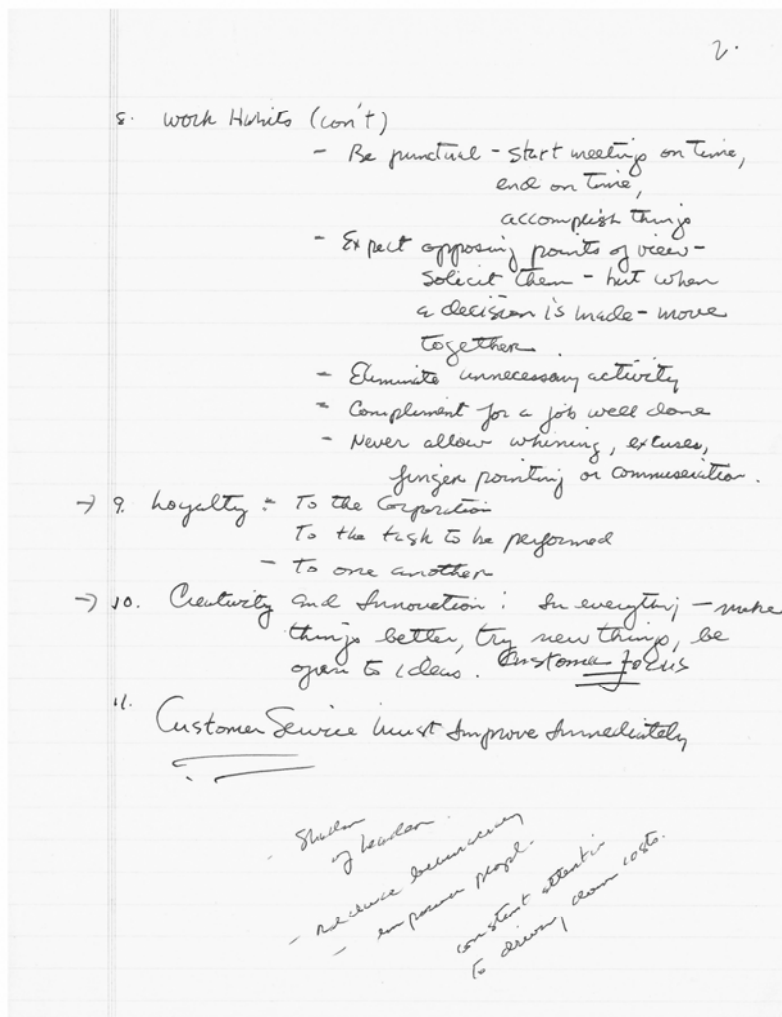
What is important.

7/17/95

understands {

- 1. Results :- Making Things Happen
 - Getting Things Done
 - Doing it right the 1st time
 - Being the Best we can Be.
- 2. People :-
 - Fair and consistent
 - Team work
 - Development focused.
 - Respect for the individual/diversity
 - Pride in the Team.
- 3. Communications :- Open
 - Candid / direct
 - more is better
 - obligation of constant five descent
- 4. Ownership / Accountability :- Take responsibility
 - Lead
 - No excuses
 - Complete assignments, on time, without follow-up.
- 5. Team Play :- Set the big picture
 - "Broken squares"
 - Ball Atlanta Team / NJB Team / operation team
- 6. Honesty in Everything
- 7. Involvement - "Roll up your sleeves" Management Style
- 8. Work Habits :- Simplify everything (1/2 of 1 side of 1 sheet)
 - Be direct - say what you mean, mean what you say,

(续)



我在 1984 年写下了这些笔记，同年，联邦法院拆分了我所在的 AT&T 公司，美国的通信行业由此迎来了新纪元。我们在通信行业的工作突然充满了变化和不确定，但那页纸上

记录的内容始终帮助我把注意力集中到真正重要的事情上。我一直将这页笔记放在办公桌的最上层抽屉里，定期更新，而且常常回顾。每次我更换不同的工作岗位时，都会把纸上的内容念给员工听，让他们知道什么东西对我来说最重要，我将如何管理和运作我的部门或公司。慢慢地，这些笔记变成了对我价值观的阐述。

下面的几项内容就是我在这些存在多年的老纸片上记下的可以作为任何一个公司企业文化起点的一些概念。

1. 客户：

- ▶ 客户服务是关键；
- ▶ 我们的工作目的是创造产品的客户价值；
- ▶ 质量和可靠性是留住老客户、赢得新客户的关键；
- ▶ 始终不要把关注重点放在企业内部、我们自己或业务本身，客户才是我们的重心。

2. 成果：

- ▶ 一旦开始做一件事情，就要把这件事情做好；
- ▶ 每个人都要对自己的事负责；
- ▶ 首要目标是在第一时间把事情做好；
- ▶ 努力让自己每天都有进步；

- ▶ 承诺过的事情，就一定做到。

3. 人：

- ▶ 对待员工要公平，要一视同仁；
- ▶ 相互尊重，相互信任；
- ▶ 团队精神可以让我们能够更好、更快地服务于广大客户；
- ▶ 鼓励个人发展和多元化的发展模式对企业很有利。

4. 沟通：

- ▶ 开放、坦率、直接；
- ▶ 言行真诚；
- ▶ 经常沟通，越多越好；
- ▶ 每个人都有义务提出建设性的反对意见，但一旦作出决议，团队成员必须保持行动一致。

5. 工作习惯：

- ▶ 在处理客户、供应商、业主，甚至是竞争对手的各种事务上，始终做正确的事；
- ▶ 不参加一切不必要的活动；
- ▶ 保证按时完成每一件事情；
- ▶ 礼貌地对待客户，当然，公平及相互尊重会更好；

- ▶ 全力以赴地完成工作；
- ▶ 绝不容忍抱怨、指责或同情；
- ▶ 永不接受借口。

我们在 2000 年创建威瑞森电信公司的时候，合并了很多有着独特传统、习惯和文化的无线通信运营商。为了实现成为美国第一大移动通信运营商的理想，我知道公司内部存在多元文化或小团体是不行的。作为首席执行官，我需要为新公司建立统一的基本理念，所以我再次提到了我在 1984 年写下的那张纸条。我自己从一开始就应用了这些理念，同时建议我的管理团队也这样做。

利用上述原则，完成新公司整合三年后，主管企业通信的副总裁吉姆·格雷格自发归纳总结出了威瑞森电信公司的理念。而且吉姆说他完成这一切其实非常简单，他只是对新公司前几年的运营情况进行了观察并简单地作了记录。可能是这样吧。但当他在 2004 年“开球”会议前将这些理念交给我时，我发现这张纸上的内容准确地抓住了这么多年来我们所期望的以及公司已经建立起来的愿景、理念和文化。

威瑞森电信公司的理念

We Are Verizon Wireless

We have work because our customers value our high quality wireless communications service. A dropped or incomplete call is not acceptable. Everything we do we build on a strong network foundation. The quality and reliability of the product we deliver is paramount. Customers pay us to provide them with a wireless communications service that they can rely on. We focus outward on the customer, not inward. We make it easy for customers to do business with us, by listening, anticipating and responding to their needs. We know our products and can explain them to customers. We plan less and execute more. We are accountable and we follow through with a sense of urgency. We know that having the highest ethical standards is a competitive advantage. We view having a clean store window as more important than having a corner office. We know teamwork enables us to serve our customers better and faster. We embrace diversity and personal development not only because it's the right thing to do, but also because it's smart business. We are driven not by ego but by accomplishments. We respect and trust one another, communicating openly, candidly and directly since any other way is unfair and a waste of time. We don't need witnesses or paper

trails to our conversations. Our word is enough. We voice our opinion and exercise constructive dissent, and then rally around the agreed-upon action with our full support. Any one of us can deliver a view or idea to anyone else, and listen to and value another's view regardless of title or level. Ideas live and die on their merits rather than where they were invented. We believe integrity is at the core of who we are. It establishes the trust that is critical to the relationships we have. We are committed to do the right thing and follow sound business practices in dealing with our customers, suppliers, owners and competitors. Our competitors are not enemies; they are challengers. We are good corporate citizens and share our success with the community to make the world in which we work better than it was yesterday. We know that bigness is not our strength, best is our strength. Bureaucracy is an enemy. We fight every day to stay "small" and keep bureaucracy out. We are more agile than companies a fraction of our size, because we act fast and take risks every day. We see crisis and change as opportunities, not threats. We run to a crisis, not away. Change energizes us. We work hard, take action and get things done. Our actions produce measurable results.

We work 24x7 because our customers depend on us 24x7.

We know our best was good for today. Tomorrow we'll do better.

We are VERIZON WIRELESS.



注意：仅仅把文化和价值观贴在墙上是不够的。作为经理人，我们必须要做员工的行为典范。我在威瑞森电信公司总裁职位的接替者洛厄尔·麦克亚当喜欢把企业文化比喻成

仅仅把文化和价值观贴在墙上是不够的。作为经理人，我们必须要做员工的行为典范。

肌肉，如果不每天锻炼它就会萎缩。所以洛厄尔总是不断地寻找机会加强他的企业文化建设。

2008 年，当洛厄尔参加威瑞森电信公司一个外地办事处的员

工会议时，发现很多员工在会议期间走出会议室。他拦住几个员工问他们去哪，得到的答复是因为会议室满了他们不得不离开，同时可以明显地看出这些员工因为不能听到公司首席执行官的演讲而感到十分失望。了解情况后，洛厄尔走进会议室，穿过后门，向所有这些因为座位不够被挤出房间的员工挥手致歉，然后在会议结束后调查导致员工离开会场的根本原因。原来，有些人揣测首席执行官更希望所有在场的员工都有座位，而不是在周围站着，因为这样有可能让首席执行官分心，所以预先告知了办事处员工如果没有座位就不要在会议室停留。对于这个事件，洛厄尔有着自己的见解，因为他深切了解与尽可能多的员工面对面沟通的价值所在，同时他也明白实时向员工兑现承诺的意义所在。

在本章的其余部分，我们将讨论如何形成企业的企业文化，以及如何将文化传递到企业的每一个角落，并且让企业的每一个成员都遵从这个文化。

什么是文化

如果你站在街上问路人，“文化”对他们来说意味着什么？他们中的大多数可能会说出一些高尚艺术或者他们在高校人类学课程上学到的种族理论等，甚至可能是英国流行歌手乔治男孩(Boy George)曾经所在的文化俱乐部乐队(Culture Club)。

还有很多经理人会告诉你，文化是一个组织的基本特征等等——但实际上他们中还是有许多人不知道文化到底是什么。

可能有些人认为可以通过在企业中大力宣传让员工如何做事的口号来建立文化，但实际上这并没有什么作用，仅仅是简单地告诉大家你的文化是什么，并不意味着人们

企业文化需要每天在实际行动中去示范和证明，它必须保持生命和活力。

会遵循它。企业文化需要每天在实际行动中去示范和证明，它必须保持生命和活力。

还有一些经理人认为文化只是对实际运行的事物换了一种好听的说法而已。对他们来说，文化只是为了应对21世纪的组织思想需要而创造出来的一些婆婆妈妈可有可无的东西。我把这种想法称为“唱圣歌”，想象着周围的人都坐在营地的篝火旁唱着彼得、保罗和玛丽的乡村老歌。你会因为他们唱歌而相信上帝吗？所以这样的确不会帮到你，而且这也

不是真正的文化。此外，研究显示，快乐的员工不一定带来优异的业绩，但优异的业绩一定能让员工快乐。

一些愤世嫉俗的经理人认为文化只是日常工作的调味品。他们会告诉你，这可能只是一个刚从“企业文化建设研讨班”毕业的老板希望你应该如何工作的时髦说法而已。而过段时间老板又会上不同的培训班，可能又会改变“企业文化”的说法以迎合文化的“最新时尚”。为了应对这些批判和怀疑论者，有些公司甚至会安排专人负责企业文化的建设工作，从而让这些人相信企业文化。但还是会有一些人只把文化挂在嘴上，而不做任何实事来培养和发展企业文化。

研究显示，快乐的员工不一定带来优异的业绩，但优异的业绩一定能让员工快乐。

这些都是“文化阻力”的例子。

作为一位关注成果的经理人，你需要每天去“锻炼”你的企业文化来克服阻力，这也意味着企业文化建设的过程会时好时坏。你不可能建立一个简单方便而又持续高效的

企业文化，所以在面临压力和危机的关键时刻，你不能把你既定的原则放到一边。如果你在承担压力时违背了你的价值观，你之前为加强企业文化所做的努力将会前功尽弃。

如果你无意中做了或者说了一些有违文化的东西呢？就在我们刚推出威瑞森电信公司企业文化和理念不久，我们的一个区域经理，为了解决一些严重的问题召集了一次部门

负责人会议。在激烈的讨论中，她突然意识到，她违背了尊重价值的企业文化，因为她讽刺了一个部门负责人提出的意见。首先，她立即为她违背了企业的核心价值向整个团队道歉，然后在回到办公室的第一时间向整个区域的员工群发了一封电子邮件，详细说明发生了什么事情，并为此道歉，同时告诉大家，在企业的核心价值观下工作是每一位员工的头等大事，自己也包括在内，虽然这样做可能不总是符合人们的第一自然反应。最后，她要求大家在遵循企业文化上面还要加倍努力。这个行为很典型地向大家阐明了企业核心价值观的重要性。

如何建立企业文化

一个企业的文化由作为经理人的你的行为决定。它不能从公司的底层演进归纳上来，即使这样刚开始可行，长期也无法持续。因为即使底层员工已经建立了积极的好的企业文化，老板也有足够的能力可以破坏它。记住：文化，体现了“领导的影子效应”，不能只是说说而已，而要身体力行。

理解工作价值和理念价值，并分享到整个公司，可以带来出色的可持续的成果。我已经描述了威瑞森电信公司企业文化的特点，但我们还可以进一步探讨作为领导人的我是如何具体展现这些价值观的，首先我们从我在1984年概括的五个核心原则开始。

客户

任何公司或机构的第一要素不应该是资本或收益，而应该是目标。领导人在机构建立的早期就必须清楚地告诉员工他们正在做的事情是为了什么目的。对于我来说，我一直告诉我的团队他们关注的首要重点是客户。当大家都清楚地明白，我们的工作、我们的办公室以及免费咖啡的唯一来源就是我们的客户，那大家的目标就非常明确了。所以威瑞森电信公司企业文化的首要内容就是致力于将“客户至上”的理念体现到企业活动的方方面面中去。

成果

你可以花很多时间去制定企业目标，但如果你最终没有实现这些目标，你的所作所为就不会为企业增加多大的价值。我总是鼓励我的团队少计划多做事。广泛的规划和审议的确有利于竞争，但客户不会等你，所以及时把事情做完比过多的规划要好得多。

我总是鼓励我的团队少计划多做事。广泛的规划和审议的确有利于竞争，但客户不会等你。

在争取客户的行动中，我从来没有把竞争对手当作敌人，反而认为他们是让我做得更好的一种挑战。在我的职业生涯中，有很多次在国会通信委员会作证的机会，但

我每次都称赞和肯定委员会开放通信行业的竞争，因为我真心相信竞争会让我们做得更好。我从来没有怀疑过我的企业战胜竞争对手的能力，但如果我们不是每天都面临这样的竞争是不会做出这么优异的成绩的。

人

我们在面试威瑞森电信公司的众多求职者时，发现我们过去的很多行为也一直符合我们的价值观。2008年，威瑞森电信公司的首席营销官约翰·斯特拉顿为市场部的一个管理职位面试一个外部候选人。这个候选人拥有出色的简历，似乎可以继续高升。但他的一些想法和做法与约翰·斯特拉顿期待他帮助威瑞森电信公司成功转型所能做的似乎存在差异。在面试结束时，约翰陪同候选人到大厅，指着墙上威瑞森电信公司的企业文化和理念对候选人说：“从字面上看，上面所写的是‘我们是谁，我们一直在为谁工作’，实际上它精确地描述了现在你试图加入的这家公司的本质。”约翰补充说：“如果你对此不感兴趣，我可以保证你不会在这里取得成功。”他要求候选人回去后仔细考虑一晚上，第二天电话回复他的想法。第二天早晨候选人打来电话，决定不在威瑞森电信公司任职。

每当我们从外部引入新人，我们已经假定他或她能在开始工作之前理解我们的文化。我们在他们入职的第一时间就

清楚地解释了我们的文化和理念。高层管理者会向新人解释我们对他们行为的期望，并且会播放由我们首席执行官讲述企业核心价值观的视频，在第一时间说明公司的文化定位以及要在职业生涯中取得进步必须遵循的企业理念。同样，在我们打算提拔某人之前，我们也一定会确认这个人符合我们的核心价值观。这样，其他员工也可以看到，那些发展得比较好的员工都是行为表现一直符合企业核心理念的人。

同样，在作出聘用或晋升的决策时，我们始终会站在全面的角度去评估员工多元化能力方面的因素。在业务上，多元化是任何注重成果的组织所必需的，因为仅提供同类的服务，会让大多数客户感觉不舒服。人们喜欢与和他们类似的人打交道，所以他们会倾向于与聘用了和他们相似的人的企业做业务，所以聘请多元化的员工对业务有利。正如在威瑞森电信公司理念中提到的，我们只是在做正确的事。

沟通

在第8章，我们讨论了电子邮件的使用和滥用(几乎都是滥用)。我们主张拿起电话或直接到某人的办公室去讨论问题，而不是发送一封长长的电子邮件并把邮件转发到其他几乎不相干的人那儿。尽量一对一的沟通而不是召开会议效果更好，然而，许多经理人却只依靠电子邮件和各式会议进行沟通。

为什么呢？

我猜想这是因为这些经理人想通过落在纸面上的证据或其他证人来证明他们与其他员工的沟通过程。这样，他们可以掩盖一些不好的事情。有时在一些组织或机构中，对于一些缺乏信任的员工使用这种方式可能是正确的，因为“隔壁办公室的人有可能会在背后捅刀子”。但我们的意见十分明确：这绝对不是我的做事方式，也不应该是你的做事方式！

所以请不要这么做。

语言上的沟通应该就已经足够了。你需要尊重和信任你团队中的每一个人，如果无法做到，你就要为你不信任的那个人找到替代者。想想看，花在撰写和阅读电子邮件或在会议上听取胡言乱语所浪费的时间。显然在第一时间开诚布公地沟通和交流，并依靠相互之间的信用去解决问题，才是最正确和最应该去做的事。

我告诉人们：“当我说我要做什么事，我就一定会做到。”有严格的纪律来保证遵循这一原则是必要的，当然有足够的时间让员工学习并在行动中效仿你的行为也十分重要。当“抱怨”文化终止，专注于做事的团队精神也就同时建立起来了。没有团队精神，人们往往只关注存在的各种麻烦，这将导致各种拖延的产生。而当我和我公司中的其他人都建立了坦率和直接的沟通程序，公司中的很多内耗事务就自然消失了，团队合作能力也就自然提高了。

我提到了我在 2004 年“开球”会议上第一次提出试图激励公司每一个人的企业理念。但仅仅简单复述这些理念是不够的。我和我们整个高管层走访了全国各地的办事处，不断重申我们的理念。因为我们知道，让各地员工直接从我们口中听到这些理念是非常重要的。虽然我们说了很多次，但通常许多员工都是第一次听到，所以我们这样去传播是很有价值的。同时，通过这种方式也可以让他们明白，我们在各个区域传播的理念都是一模一样的。

工作习惯

官僚主义是健康的工作文化的头号敌人。我在业内的整个职业生涯都在跟官僚主义作斗争。正如在第 4 章已经讨论过的，官僚主义不光会降低工作效率，它还会助长形成不健康的工作环境。

在军队里官僚主义可能会起作用。因为在战争环境中，你需要设置战略目标，一些人需要制定战术来完成这个目标，另一些人需要制定和实施相应的计划。从这个角度看，把人按照等级划分是有效的，因为每个人都需要清楚地知道应该听取谁的命令。但是，现代企业不是军事组织。即使你的企业里员工众多，你也千万别搞官僚主义。尽量站在小企业的角度上考虑问题，扁平化地处理事务，这样可以让你的企业迅速地响应上层命令而无需经过无数层的审批。

我深深知道官僚主义的危害，因为我在老贝尔公司工作时亲身经历过。老贝尔公司有七个管理层面(与军队中的层级结构类似)，你不得在没与你的直接领导沟通前向高你两个层级以上的领导汇报工作。这不仅扼杀思想，影响交流，还会引起部门之间相互推卸责任。

1983年政府将老贝尔公司解体后，新成立的多家小贝尔公司便开始了人力和物力资源的竞争。焦点主要是地盘，或者说是每个经理人所分到的市场和资源。新组建的小贝尔公司之所以失败，是因为它们始终将关注的重点集中在内部的斗争，完全没有关注客户的需求。

一个健康的注重成果的文化，可能会引领成功，但同时也可能会滋生官僚主义。经理人必须努力避免官僚主义伴随着企业的成长快速滋生。在无线业务增长最快的日子里，我们的客户连年翻番，而我更关注的却是员工的成长速度是否同业务的增长速度成正比。

其他文化行动的例子

请注意，当我说文化体现了一个组织的特征时，并不专指大型组织。无论大型还是小型组织，文化都可以推动其发展。

Conte's 是一家位于新泽西州普林斯顿市威瑟斯庞街上的餐厅，因为两件事情而知名：薄比萨饼和良好的服务。一

周中的几乎任何一天，人们都会排着长队等桌子，甚至它的长吧台旁也似乎永远站满了人，有时人群要围成三四层。坦率地说，它的场地并没有特别的地方，本身是由一间老房子改造而成，装饰都是 20 世纪 50 年代遗留下来的，富美家合成板做的屋顶，铬合金桌脚的桌子、黑塑料表层的椅子在大厅中的旧瓷砖地板上混乱地摆放。

Conte's 餐厅的确提供了很美味的比萨(而且这家餐厅成功将其打造成“地球上最棒的比萨”)，但它友好并且高效的工作人员才是成功的关键。从你一到门口开始就会感到备受礼遇。工作人员会迅速、礼貌地向你打招呼，告诉你可能会等待多久(通常不会太长)，他甚至会当你等待的时候接受你的订单。如果你想在他们准备你的桌子时在吧台喝一杯，你同样会在吧台享受到周到和快速的服务。整体而言，员工是非常优秀的，尽管他们一直那么繁忙，但他们始终礼貌而高效。

西罗·巴尔蒂诺是 Conte's 的老板和经理人。我最近总算找到机会问他是如何定义他的企业文化的。他稍作沉思后回答：“我们所关注的核心就是服务。人们第一次可能是因为听说我们这儿有好吃的比萨而来，但吸引他们再来的原因绝对是因为他们在这里得到了满意的服务。”西罗同时提到，他不会要求他的员工做任何他无法或不会去做的事情，任何事情他都做到身体力行。我和妻子经常看到他亲自动手做比萨

或者在吧台和餐桌旁服务，甚至是亲自洗碗碟。他的工作态度和服务热情深切地影响着我们能看到的任何一个 Conte's 的员工。

还有另一个例子可以证明企业文化不只局限于大企业，它对小企业也至关重要。比如镜湖休闲度假酒店和水疗会所(坐落在阿第伦达克山镇普莱西德湖畔)的员工。酒店的老板艾德和丽莎·威波瑞茨声称其经理管理的三个优先原则是：

1. 寻找和聘用正确的人；
2. 用心培养他们，并检查培养效果；
3. 对他们充分授权，通过可考核的绩效结果来管理他们。

(听起来是不是和我们已经在前面章节讨论过的很多概念类似？)

其本质就是一种强调整洁、友好和服务的文化。酒店总共提供 130 间客房、三个餐厅和一个几乎永远满员的 SPA，但正如艾德告诉我的，他的经理会非常周到地接待每一位客人，让客人感觉宾至如归。他们明确提出他们的目标就是提供最好的服务，让客人在任何时候都感到舒心。为此，艾德甚至告诉他的餐厅经理，哪怕每晚有提供 130 份晚餐的能力，但为了保证食物的质量和提供最完美的服务，他宁愿将每晚

提供晚餐的数量减少。

你甚至会看到艾德和丽莎卷起袖子和员工们紧密合作去保证酒店的客人能度过舒适和难忘的时光，而这不仅会让这些客人再次光顾，更会让客人向他们的朋友们口碑传颂他们在酒店的完美体验。

不匹配

有时，员工自己会意识到与公司文化不相容，最终选择离开。有时，经理人会发现有些员工不能分享和认同公司的价值理念，也会让他走人。比如说我之前提到过的一位威瑞森电信公司的“雄鹰奖”获得者，尽管他是位优秀的获奖员工，但他还是因为伪造合同被公司解雇。

弗兰克(本书的第二作者)曾供职于一家咨询公司，作为一名销售高手向客户承诺将会亲自为这份合同服务。公司首席执行官知晓后提醒他，作为公司的服务顾问如果这么做将违背公司要求。但弗兰克解释说是客户信任他才提出希望他能亲自出马的意愿，而首席执行官却没有认可他的辩解。后来，首席执行官又听说弗兰克对客户进一步许诺会“想方设法”来提供咨询服务时，他不得不解雇了这位最佳销售员，因为弗兰克违背了公司的章程，他的这种许诺实际上违背了公司的文化。

如果员工认同公司的价值理念却未能带来预期成果，那

他们可能是需要训练和加以引导。但如果他们能带来预期成果但却不认同企业价值观，这种情况的确会让你面临艰难的抉择——根据我们的经验，这种人会有意无意地破坏你努力建立并致力维护的企业文化，并且迟早会做出违规的事情被公司解雇。

发现文化

你经常可以很快发现一个组织的文化。在第5章中我讲过，我曾经访问威瑞森的一个设施点，看到那里垃圾堆在停车场，员工在外面闲逛。仅凭这些表象，我就可以在没有踏进大门之前描述出它的文化。

弗兰克曾经被聘请与一家国营公司的20名员工共同参会讨论“执行力问题”。当他来到会议室时，一位与会者正在等他。这个员工的第一个问题是“公司是如何对付我们的？”这句话很明显表示出了不信任的态度。而第二个员工进来后问道：“10分钟前我的经理才告诉我让我到这儿来，什么事？”很明显，这位经理没有为员工的这次会议做任何准备，没有做任何负责任的行为。

等所有参会者都到齐后，弗兰克用一个简单的问题开启了这场会议的讨论：“公司到底发生了什么？”到场员工们就这个问题进行了激烈的讨论，他们列举了各种恶劣的工作条件，包括缺乏维修的设施设备，同时还抱怨他们的经理不听

取和支持他们的意见和建议。一位员工甚至提到，他已经在公司工作超过 10 年了，按照以往习惯，公司应该在第五年和第十年的公司周年庆上举行仪式授予他长期服务勋章以感谢他为公司作出的贡献，但他的老板只是把勋章放到了他的办公桌上，其他什么也没做。

会议激烈地进行一个半小时后进入休息时间，弗兰克开始总结并思考如何处理相关问题。但参会者还不肯罢休，他们还有更多的事情需要埋怨。其中一个甚至在弗兰克面前挥舞着薪水支票质问他能否只用这点钱生活下去。弗兰克数了一下参会人数，发现到场的有 27 位之多，比应该出席的 20 位多了 7 位，而且多出的 7 位都是经理人，弗兰克不能说出他们的名字，因为他们的怨言与其他员工一样多，他们完全没有表现出经理人应有的积极和正面的榜样。

午餐时，弗兰克向邀请他参加这次会议的高管要求取消剩下的一天半的会议。他告诉高管，除非公司能解决基本的工作环境恶劣和经理人支持不到位等问题，否则叫他找出公司执行力方面存在哪些问题是不可能的。总之，现在公司的文化没有支撑和建立起一个健康的环境，而要解决这些问题，最少需要举行一个两天以上的会议。

当然，健康的企业文化也可以很快被大家发现，其中的一些甚至会通过一些不寻常的方式展现。弗兰克曾经被聘请到一家国有制药公司向其经理们针对“矛盾管理”这个课题

进行咨询。该公司拥有强有力的价值观，其中之一就是“像你希望别人如何对待你那样去对待别人”。而就这个问题聘请弗兰克去咨询的原因是该公司的管理人员发现，在一些存在矛盾的情形下执行该理念会存在很大的困难，比如关于未来的发展方向常常会有不同的观点和主意。他们认为处理矛盾的管理技能对于经理人来说非常有价值。这本身就说明了这家企业的企业文化所关注的重点——把企业文化建设的钱花在让员工学习赖以生存的必备技能上。

这家公司刚刚购买了一家旧中学作为培训基地。当弗兰克第一次去这所学校时，发现这里有许多入口看起来都像正门。当他走近其中之一时，一个维护员工正在旁边粉刷水沟。弗兰克因为不确定这是否是正门而左顾右盼，这个员工很快注意到了并友好地问他是否需要帮助。

弗兰克问他这是否是接待处所在的正门，答案是否定的，但与很多类似情形下别的员工所作所为不同的是，别的员工可能只会指着正确的大门跟他说：“正门在那边，那儿会有人帮你的！”而他却停止了手上的工作，从梯子爬下来，领着弗兰克到达不远处的正门，并问清会议的举办地点，陪同弗兰克一直走到远在大楼另一端的会议室。他这5分钟的所作所为简单明了地说明了这家制药公司的文化——也就是这家公司所倡导的“像你希望别人如何对待你那样去对待别人”的文化理念。

我在威瑞森电信公司开始我的管理生涯的第一天起就打算建立起一个强调绩效的文化。我最重要的角色就是发展和维持住客户从而赢得市场竞争。在那些年里，我经常重温威瑞森的理念，以测试自己的所作所为是否违反了我们既定的文化价值观。我想确保我的行为最终能为员工树立一个积极正面的榜样。因为只有完全清楚明白我们的理念，员工才会知道他们该做什么，并且愿意为团队增光。

本章小结

1. 企业文化来自顶层。
2. 企业文化的基础是客户、成果、人、沟通和工作习惯。
3. 企业文化绝对不是各种海报，它是一天工作中围绕在员工周围的良好氛围。
4. 如果你自己做不到或者无法融入你的文化，尽快采取措施加以纠正。
5. 在招聘会、新员工培训会甚至你的日常工作中，要不断强调你的企业文化。

本章行动指南

使用前面我们讨论过的所有可能的行动、技术、方法和技能去建立你自己的企业文化。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net