

[风靡欧美 **500 万** 家企业的全新管理方法]

SMILING



MANAGEMENT

微笑管理

[美] 麦迪 · 克劳德 著
戴君明 译



编辑: Golden Gee
golden_ji@hotmail.com

阅读声明

您现在所阅读的这本电子书由 GOLDEN STUDIO 制作出品。
本书版权归作者所有，GOLDEN STUDIO 只负责制作发行工作。
如果您需要使用本书中的部分或者全部内容用于某种商业用途，
请联系作者，如果您没有征得作者同意而擅自用于某种商业目的，
“ GOLDEN STUIO ” 将不对此负任何责任。

E-mail:golden_ji@hotmail.com

Golden gee

GOLDEN STUDIO



目录

第一章 管理也可以微笑

——“组织是由一群致力于达成既定目标的人组合而成。这群人实为组织最重要的构成要素，可谓是决定组织成败的关键。”

人的绩效比物的绩效更重要

人际关系学派告诉我们什么

你是管理者还是领导者

管理方格的启示

关于压力

激励理论之一：需求层次理论

激励理论之二：双因素理论

激励理论之三：波特—劳勒模式

激励理论之四：公平理论

基于目标的管理

基于团队的管理

赞成 Y 理论的请举手

第二章 做一个微笑的领导

——“如果一个人是正确的，他的世界也就是正确的。”

微笑：展示你的个人魅力

扮靓你的领导形象

与下属反面思考

用“使命宣言”鞭策你和你的员工

打造幽默的领导魅力

把积极的态度与员工共享

学会倾听

在下属面前故意丢丑

成功的经验：松下幸之助的用人观

第三章 建立微笑的工作场所

——“如果有个人的生命被召唤去扫街，那么，你应当使他扫街如同米开朗基罗作画、

贝多芬作曲、莎士比亚写诗。”

从装潢开始

制作一些壁画

制作“价值观”T 恤

用服饰增添乐趣

两区之一——暂停区

两区之二——发泄区

运用标语和符号

节庆时的惊喜

创意邀请函

创意道歉函

创意指示令

邮件中的惊喜

花样贴纸

第四章 营造愉悦的团队氛围

——“你的公司是不是正在遭遇裁员、改造或是技术和职务出现巨变？压力大到叫你精疲力竭？缺乏彼此信任，还有一片‘狗咬狗’的气氛，士气低落？如果是，你需要看看这一章。”

将公司视为一个家庭

举行家庭派对

招聘“微笑妈妈”

尊重员工个性

团队活动乐无穷

用培训鼓舞士气

制造惊喜

第五章 就是你，干得好

——“你肯拿出口袋里的花生，猴子自然会跟着你。”

胡萝卜比大棒更管用

了解你的员工

嘘寒问暖的 E-mail

成立一个“只因为……”的委员会

生活点滴见真情

关心小人物

红杯子

做一张破唱片

“享受时刻”

员工帮助计划

升职加薪自助餐

成功的经验：北电网络和摩托罗拉

第六章 没有大棒的纪律

——“把 MISTAKE（差错）一字分开成 MIS-TAKE，这时，我们对这个词的感觉就不一样了。一部电影要好几百个‘镜头（TAKE）’才能完成呢？”

传统的惩罚手段

微笑地面对员工的错误

在批语别人之前，应先想想自己

积极接触

口头提醒

书面提醒

短暂停职

成功的经验：弗里托雷公司

第七章 呼唤微笑团队的到来

——“主管不是千里马，而应当是千里马的教练。”

何为有效的团队

高效团队，窍门在“微笑”

“微笑团队”的文化建设

“微笑团队”的心态建设

微笑团队的“中点危机”管理

把权力交给他们

当好下属的教练

“零距离”管理

爱抚管理

微笑引爆员工潜力

成功的经验：马狮集团、IBM、惠普

第一章 管理也可以微笑

——“组织是由一群
致力于达成既定目标
的人组合而成。
这群人
实为组织最重要的
构成要素，可谓是决定
组织成败的关键。”

在揭开微笑管理的神秘面纱之前，为了让你更好地理解我所提出的这套全新的管理方式。我觉得很有必要让我们一起来回顾一下前人在这方面的研究，算是为我以后各部分行动方案的展开奠定的理论基石。

虽然我尽量让这一章也同后面一样轻松幽默，但是难免也是一些复杂的理论，希望你不要心生厌烦，读完它们你会豁然开朗，对“微笑管理”的理论渊源也会有所感悟。

人的绩效比物的绩效更重要

诚如组织管理学家鲁西尔（Robert N.Lussier）所说，组织是由一群致力于达成既定目标的人组合而成。这群人实为组织最重要的构成要素，他们可谓是决定组织运作成败的关键。因此，以人群互动管理，作为提升组织绩效的重点工作，是管理学界流行的一个话题。著名的管理顾问师韩福瑞（John W.Humphrey）曾明确指出，现今任何组织所具有惟一持久的竞争优势并非其产品，而是组织中的人。

换句话说，人的绩效比物的绩效更重要。惟有人人的绩效更好时，物的绩效才能得以保证，进而建立组织的绩效，问题是如何才能提升组织中个人的绩效呢？组织学专家艾可夫等人对这个问题的答案是：必须由组织管理孕育具有高度绩效的个人与团体，而组织管理为了达成这个目的，首先要促使组织中有良好的人群互动关系。

许多先进国家的企业之所以会丧失竞争力，最主要的原因之一，就是其组织缺乏有效的人群互动关系。因此，越来越多的企业认识到人群互动关系的重要性，并致力于加以强化。被誉为国际企业巨人的 IBM 公司，其每位员工每年平均接受共计 32 个小时有关人群互动关系的训练或辅导。

人际关系学派告诉我们什么

行为科学理论的先驱、人际关系学派的代表、哈佛大学教授梅奥 1933 在其出版的《工业文明中人的问题》一书中认为：工人并不是什么“经济人”，而是有理智、有情感、有复杂心理需要的“社会人”；企业劳动生产率的高低，除了取决于工作条件和工作情绪。因此，企业领导者不仅要重视正式组织，而且要重视非正式组织，并使各自的经济需要与社会需求取得平衡，这便是在管理学界有名的“霍桑实验”。

以梅奥教授为主的哈佛大学心理学家们开创了人际关系学派的先河，使得经理们和关心管理工作的人开始注意到在决定企业组织或集体成败中个人所起的重要作用。

法约尔认为：“给人以发挥主动性的机会是一种强大的推动力量”，而要发挥人的主动性就必须要求“授权应以个人的能力为基础。挑选和安置管理人员与非管理人员不仅要按照工作的要求，而且也要根据公平报酬的

原则来决定。因此，人员的提升应是对其成绩的奖赏。而不能以人的个性为依据。”他认为只有这样，“雇员们在受到公平对待后，才会以忠诚和献身的精神来完成他们的任务。”

切斯特·I.巴纳德是一位实际从事管理的人员，曾在美国新泽西贝尔电话公司担任总经理，1938年他在其名著《总经理的职责》（又译为《经理的职责》）一书中，也非常重视管理人员的创造性决策，认为它是衡量其能力最重要的试金石，在论及组织成员的贡献及组织提供给成员的物质、精神上的满足之间的平衡问题时，巴纳德指出：“雇员合作的程度取决于诱因和贡献是否相称。诱因包括为了换取雇员的努力——即因贡献而给他们的经济和非经济奖酬的总合。”

上述人际关系学派对工业文明中人的问题的研究，对我们至少有以下几方面的启发：

一是由于人是“社会人”，因此，管理者必须正视工作场境中人的因素，充分了解被管理者中大多数人的思想、情感、愿望和需求。

二是从总的长远目标来考虑，管理者与被管理者的利益都是一致的。因而，管理者与被管理者之间应该同呼吸、共命运，管理者应把自己的利建立在首先满足大多数人的利益和需求的基础之上。

三是管理者应更多地注意怎样在分配上达到一定程度的平等，这里所说的分配包括工资、奖金、住房、人员培训等管理者所能给予的一切利益的分配。

四是尽快建立真正意义上的人才竞争激励机制，充分发挥人才效用，让越来越多的人才脱颖而出。

人际关系学派认为，领导者的主要作用在于建立有效的激励制度。领导者必须能够激励下属为本组织的目标做出积极的贡献，同时又能够满足各种各样的个人需求。那么，什么是激励呢？按照贝雷尔森和斯坦纳下的定义，激励是“一切内心要争取的条件：希望、愿望、动力等等都构成了对人的激励。”而瓦鲁姆的激励模式则认为，激励就是掌管选择的过程。因此，为了激励被管理者收到更大的工作成效，有必要建立一种激励机制，“通过使职工在工作中具有更多的实现个人成就和得到表扬、奖励的机会，让工作富有挑战性和责任感，让职工有取得工作进展和发挥天才的更多的机会，从而一方面提高工作效率，同时另一方面又增进人们的满足感。”（F. 赫茨伯格《再谈一次：你是如何激励职工的呢？》）

只有实行有效的人才竞争激励机制，才能使人才始终有一种危机感而不致一劳永逸，产生懈怠和懒惰情绪，使他们能经常保持一种进取精神和竞争意识。

你是管理者还是领导者

管理者与领导者有很多不同的地方，尽管二者并不一致，但不少人还是常常将它们混为一谈，也许连你也没有仔细地思考过这个问题。

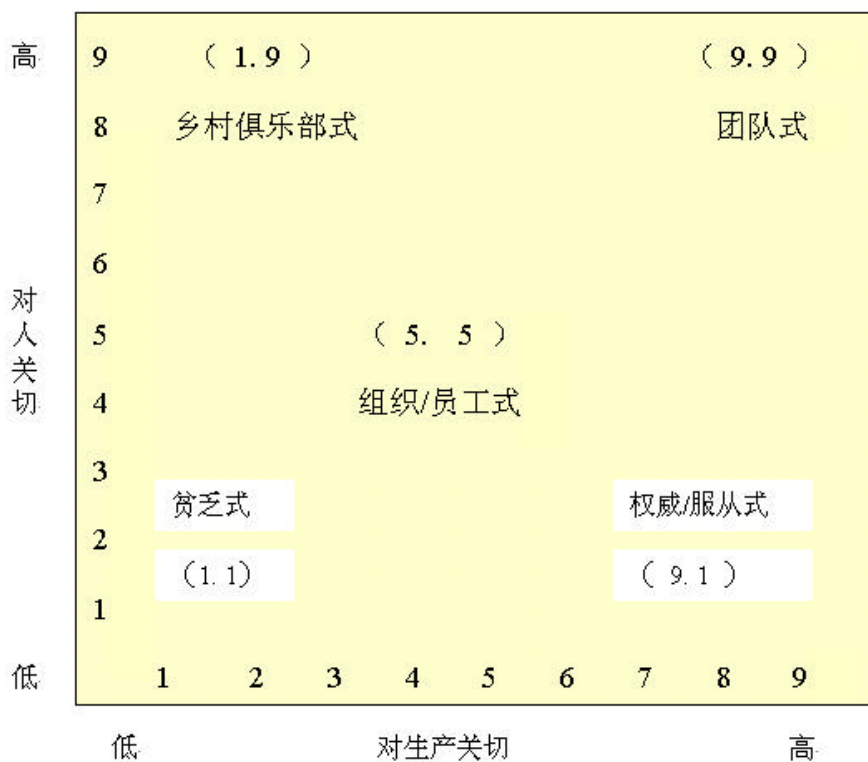
管理者是被任命的，他们拥有进行奖励和处罚的合法权力，其影响力来自于他们所在职位所赋予的正式权力。相反，领导者则可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，领导者可以不运用正式权力而同样影响他人的活动。

所有的管理都有是领导者吗？或者相反，所有的领导者都是管理者吗？答案是否定的。在微笑管理中，我们需要的是一个拥有管理权力，却

又能运用自己的领导天赋去促使组织中的人员积极愉快而且富有创造力地为组织服务，而不仅仅是保持组织运作顺畅的领导者。

管理方格的启示

由布莱克（R.R.Blake）与牟顿（J.S.Mouton）1964 年提出的“管理方格”（Management Grid）领导理论，将组织领导行为分为两个维度加以分析。他们认为，组织领导行为乃是“对人关切”与“对生产关切”两个方面的结合，这两个方面视其受重视程度和结合程度可以交叉成五种模式，如下图所示：



在“管理方格”中，(1.1) 代表的“贫乏式”（Impoverished Style）领导者，既不关切人也不关切生产，只是做一天和尚撞一天钟，大事尽可

能不负责，小事也最好别插手，组织存在于一种接近于领导真空的状态。

(1.9) 代表的“乡村俱乐部式”(Country Club Style)领导者，对于员工甚为关切，而对于生产的关切度极低。这一类型的领导者善于创造一个安全舒适且如家庭般的氛围，很注意部属的需求，与部属的关系极为友好。员工在这样的环境中十分愉快，但工作绩效并不见得高。

(9.1) 代表的“权威/服从式”(Authority/Obedience Style)领导者，不认为员工的个人需求与组织目标的达成有关联，其所惟一在乎的是组织的生产绩效。以此态度进行领导，当然非常看重运用职权与强制方式，迫使员工听命行事，全力完成任务。

方格中央部位(5.5)代表的“组织/员工式”(Organization/Man Style)领导者，采取中庸之道，寻求组织生产绩效与员工需求间的平衡点，以适度维持员工士气的方式，获得一定标准的产值。

既着重员工关系也强调生产绩效的领导者，属于管理方格中(9.9)代表的“团对式”领导模式。这一类型的领导者善于建立凝聚力强的工作团队，并营造员工之间的认同感、归属感与向心力，让大家彼此信任、相互尊重，以有效的合作实现组织的目标。

布氏一牟氏指出，一般企业最常采用的领导模式依序为“组织/员工式”、“团队式”、“权威/服从式”、“乡村俱乐部式”及“贫乏式”。其中以“组织/员工式”为最普遍，反映出各种不同企业的领导管理倾向于中庸之道。然而，他们认为中庸之道并非最佳之道。真正有效的领导模式乃是“团队式”，惟有此模式才能既维持高昂的员工士气，又创造良好的生产绩效。

“管理方格”理论与其他领导行为论述最大的差别，在于其试图谋求“人”与“物”的完美结合，而以组织整体绩效的达成为最终目的。这一

理论跳出了“要员工满意就难免牺牲生产效率，要讲求生产效率就可能降低员工满意”的窠臼，同时它也告诉我们，员工满意与生产绩效之间是可以相互促进的。

关于压力

金安保险公司的 Schein 是位中专毕业不久的寿险营销员。风华正茂的她近日感到心身疲惫不堪。工作的重压使她喘不过气来。高强度、超负荷的工作倒还能适应，关键是上司对她横眉冷对、看不顺眼。她真不明白拼命工作为了什么，她的父母担心她的身体能否撑得住，劝她辞掉工作。

Schein 正在经受工作压力的侵袭。工作压力已成为全球性的热点问题。据统计，46%的美国工人认为他们的工作压力很大，34%的美国工人因压力过重而准备跳槽。压力不仅严重削弱员工的工作能力，而且危害员工的身心健康。专家估计，50%~70%的身体疾病都与压力有关。在日本，因工作负担过重而突然死亡的人数每年超过 3 万。本章将在这里讨论压力的来源、结果与应对策略。

根据前人的经验总结 组织可以从以下两个方面减轻压力的消极影响：

1. 识别、改变或消除压力源

主要措施包括：改善工作条件；工作再设计；重新分派工作，以避免工作超载或欠载；结构重组（structural reorganization）以明确责权利；改变工作日程，实行弹性工作时间；实行目标管理，减少严密监督，改变经营方式；实施员工参与计划，以应对多种变革；重新界定角色，解决角色冲突与模糊。

组织压力管理项目示例

- 1、通过员工调查进行压力审计（ stress audit ）。
- 2、开展员工支持（ employee assistance ）项目。
- 3、向员工提供组织的有关信息，以增加员工的控制感。
- 4、使员工的能力与工作相匹配。
- 5、及时处理工作事故，消除其对员工的影响。
- 6、确定员工拥有做好工作的工具和训练。

2.减轻压力带来的不良后果

主要措施包括： 团队建设； 行为塑造； 事业咨询(career counseling)；

帮助员工处理精神衰竭； 实行放松训练； 提供健康项目（ wellness programs ）。

成功压力管理项目指南

- 1、注意个别差异，不同员工有不同的需求。
- 2、压力源如果改变，项目应随之变化。
- 3、鼓励个体或群体积极参与项目的设计与修改。
- 4、不要把项目建立在害怕或偏见的基础上。
- 5、让员工一起处理压力。
- 6、让员工的家庭成员投入压力减少的项目。
- 7、保持信息的准确性、及时性。
- 8、正确评估项目效果。

百事可乐公司：减轻员工压力

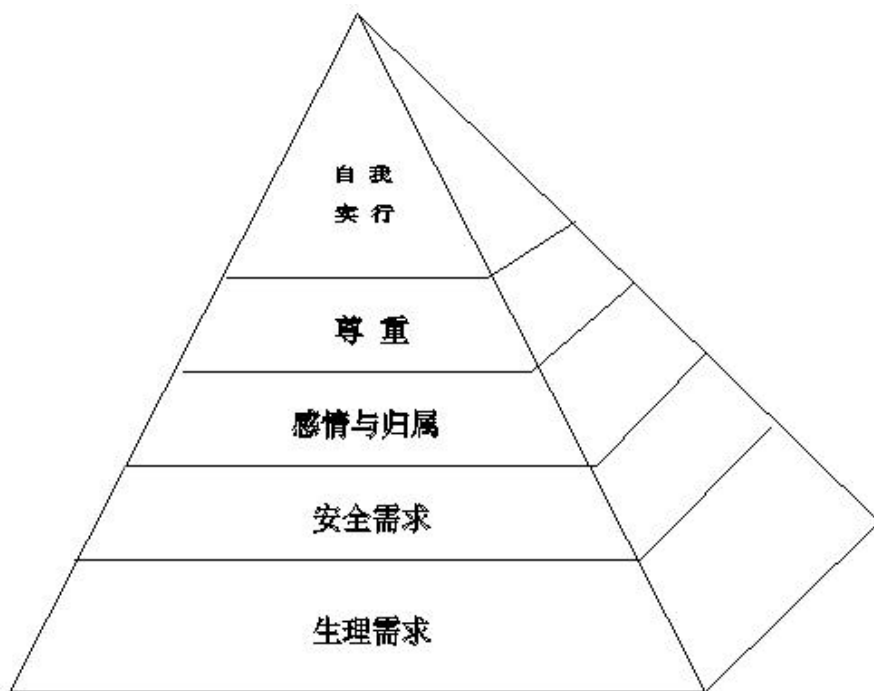
尽管百事可乐公司一直以发展迅速、竞争力强而自豪，但公司总裁皮尔逊(Andrall E. Pearson)仍为公司各级员工之间的勾心斗角而忧虑。调查表明，80%的公司员工曾经因工作不和而烦恼。许多员工抱怨他们没有得到关怀，不知道公司正在发生的事情，也没有人告诉他们工作绩效如何。

在百事可乐公司，工作职责划分不太明晰，这导致内部竞争十分激烈。管理人员常常分配给员工太多的任务并要求按时完成。那些能够圆满完成任务的员工晋升很快，其他人则常常离职。平均来说，每人在一个职位上仅仅工作 18 个月。除离职率高外，管理层还过分强调短期结果。快速晋升的允诺吸引了不少有抱负的年轻人，但大多数人在百事可乐公司呆不久。大家都说，百事可乐公司有许多职位，但鲜有事业。

皮尔逊要求各级主管给予下属更多绩效的反馈，并要表现出对下属利益与成长的真正关心。公司今后将告知每位员工有关晋升的具体标准与途径，管理人员的晋升与工资也将部分取决于他们指导、培训下属的情况。此外，公司要求各级主管认真评估员工的绩效，及时反馈给员工，并详细解释奖金分配的依据。

激励理论之一：需求层次理论

美国社会心理学家、人格理论和比较心理学家马斯洛在 1943 年发表的《人类动机论》中认为：人类动机的发展和需要的满足有密切的关系，需要的层次有高低的不同，低层次的需要是生理需要，向上依次是安全、爱与归属、尊重和自我实现的需要。自我实现指创造潜能的充分发挥，追求自我实现是人的最高动机，它的特征是对某一事业的忘我献身。高层次的自我实现具有超越自我的特征，具有很高的社会价值。健全社会的职能在于促进普遍的自我实现。他相信，生物进化所赋予人的本性基本上好的，邪恶和神经症是由于环境所造成。越是成熟的人，越富有创作的能力。



在“马斯洛需求层级”中的最底层为“生理需求”(Physiological Needs), 包括人与生俱来的各项基本欲望, 如饮食、性冲动、对遮风避雨的要求等。马斯洛认为, 人类必须先谋求这些基本需求, 只有这些最基本的需求获得最起码程度的满足后, 才会向较高层级的需求迈进。因此, 对一位连温饱都有问题的员工高谈工作的成就感, 大概只能从他疲惫的眼神中看到厌烦与愤懑。

“安全需求”(Security Needs) 可分两方面讲, 一方面是人对于免于受伤害的需求, 另一方面则是寻求稳定(Stability)与可预测性(Predictability)的需求。在一个对生命危害风险程度高的工作场所, 诸如煤矿场、军火工厂等, 管理阶层可能会以改善安全措施、为员工投保高额意外伤害保险等方式, 来减少员工对风险的恐惧。此外, 一些薪资给付较低的组织, 诸如国家机关, 则以终身雇用制度所形成的稳定感, 作为吸引员工的良方。

对于友谊、关爱以及归属感（Feeling If Belonging）的欲望，称为“感情与归属需求”（Affiliation Needs）。此类需求属于较高层级，是人类群性的升华。在工作场所中，人们希望被同事接纳，进而培养融洽的人际关系，都是此类需求的具体表现。许多企业组织与机关单位经常举办联谊活动或组织联谊性社团，也是在满足成员对联谊的需求。

“尊重需求”（Esteem Needs）就是希望被他人认为有价值、有能力、可信赖的欲望，也是一种较高层级的需求。一个人受到尊重后，随之而来的即为荣誉感，往往比普通的物质所得更能产生满足的效应。这也就是为什么，表现优秀的员工不仅获致加薪或奖品等鼓励，更受到上级在公开场合给予以褒扬，让群众的掌声给这位员工带来更丰富的心灵满足。

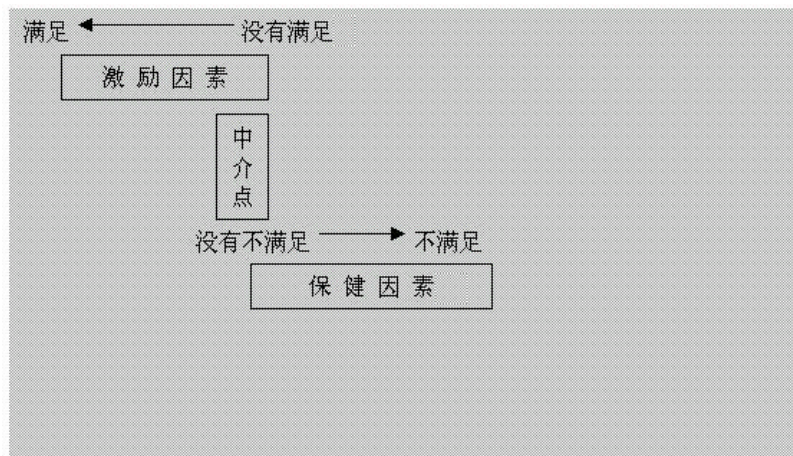
一个人的潜力（Potential）是否能充分发挥，决定了他“自我实现需求”（Self-Actualization）的满足程度。如果工作只是糊口的手段，谈不上符合个人兴趣或展现个人能力，当然离自我实现甚远。但是，当所从事的工作不仅与自己的志趣相符，并且可让自己有机会发挥本身的知识与能力，且受到肯定与赞许，就是自我实现的表征。

上述由五类需求所组成的需求层级，以最底层的“生理需求”到最高层的“自我实现需求”，层层渐进，上下相连。当下面一级的需求获得满足后，员工才会浮现较高一层的需求。一旦某项需求被满足了，便丧失了激励的动力，需用更高一级的需求来激励。

激励理论之二：双因素理论

赫兹伯格及其伙伴从“既无满足亦无不满足”出发，发展了“双因素理论”。

在他们对 203 位会计师与工程师的研究中发现，员工在工作中的满足与不满足之间，并非呈现“满足多则不满足少、不满足少则满足多”的线性关系。事实上，满足与不满足间有一个“既无满足亦无不满足”的中立地带，称为“零中介点”(Zero Midpoint)。自此点开始，一位员工会受到所谓“保健因素”与“激励因素”两类属于不同层面的因素影响，导致“没有不满足 不满足”以及“没有满足 满足”两种截然不同取向的感受。



1、保健因素

有些因素如公司政策、行政效率、薪资待遇、工作条件、同事相处气氛等，如果以良好的情况存在时，则会消除员工的不满足感，但并不能增加员工的满足感。也就是说，此类因素不佳时将员工由“没有不满足”(No Dissatisfaction) 转为“不满足”(Dissatisfaction)。若这些因素被改善，仅能使员工回复到“没有不满足”的状态，对强化其满足感无所助益。赫氏等人认为此类因素乃为“避免不满足”(Prevention of Dissatisfaction) 的成因，称之为“保健因素”(Hygiene Factors)。

2、激励因素

另一类因素如成就感、荣誉与赞许、责任、学习与成长以及升迁等，若存在于工作环境中，则会使员工产生满足感，进而受到激励。因此，这些因素才是真正有激励作用的成因，称之为“激励因素”(Motivators)，可使员工由“没有满足”(No Satisfaction)进而成为“满足”(Satisfaction)，培养出对工作本身的热忱，愿意致力于求取更佳的工作表现。

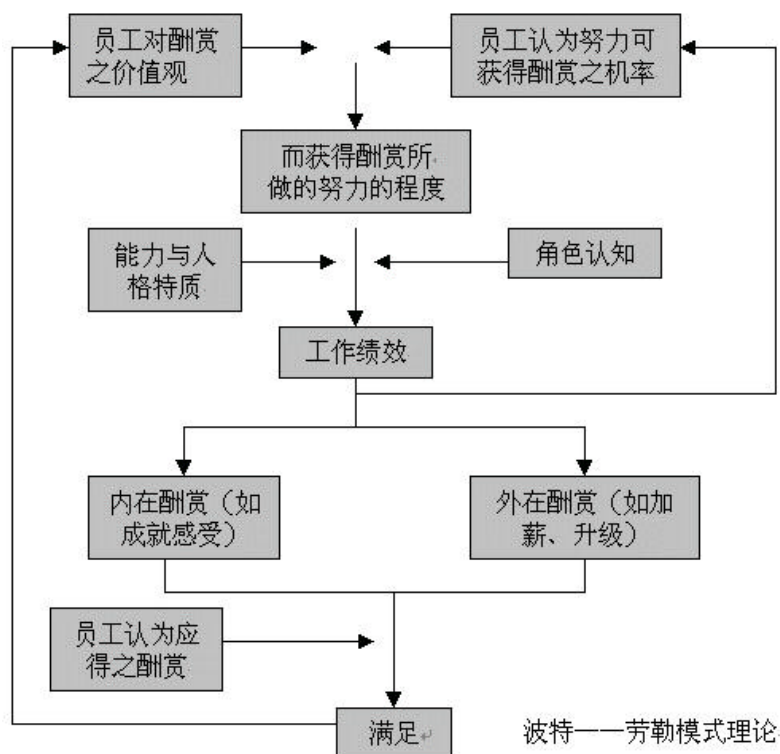
只有存在“激励因素”，组织成员的满足感才会增加，激励的效果才会产生。反之，“保健因素”只是把员工的不满足感除去后，恢复原本不满足尚未产生状态，是一种消极的回应状态，而非积极的促进作用。这就说明为什么当士气低落时，管理者未曾思量从“激励因素”的强化入手，却仅为员工多加一点薪水，而往往无法提升员工的士气。

激励理论之三：波特——劳勒模式

波特(Lyman W.poter)与劳勒(Edward Laculer)就如何激励员工士气于1968年在《管理态度和成绩》一书中提出了“波特——劳勒模式理论”(见下页图)。对员工的满足与其工作绩效间关联的传统看法是，员工满意后才会有良好的绩效。波特与劳认为这一看法是倒因为果，他们主张良好的工作绩效才是员工满足的成因，这也为我们提供了一个新的思维角度。

他们认为，员工的工作绩效使他可获得两种酬赏，一为“内在酬赏”，例如成就感、自我肯定感等；别一种是“外在酬赏”，例如薪资的增加，职位的升迁等。若这两种酬赏的质与量合乎员工期盼的标准，则会为他带来满足。相反地，如果酬赏的标准低于他的盼望，就会降低他的满足，甚至

令他不满足，从而影响他继续努力意愿。



激励理论之四：公平理论

有许多专家就酬赏的公平性与激励效果间的关联进行了研究，亚当斯（J.S.Adams）等人于20世纪60年代提出了“公平理论”，阐述了员工对报酬公平性的认知如何影响其努力工作的意愿。员工心中有一把秤，估算他们的“付出”与“所得”是否平衡，并将此作为应增加、减少或维持其努力程度的判断依据。

决定“付出”与“所得”之间有没有达到“平衡状态”，是由员工把自己与他人进行比较后估算认定的，“平衡状态”并非绝对，而为相对的认定，必须在有所比较下才能产生：

当某位员工经与他人比较后，认为自己受到了“不公平”的待遇，他可能面临两种比较结果。第一种结果是他的“所得”低于比较出来的标准，他认为“酬赏过低”(Underreward)。另外一种结果，就是他发现自己的“所得”高于比较出来的标准，因而认为“酬赏过高”(Overreward)。不论哪一种结果，都将造成这位员工内心的紧张。为了缓解紧张，这位员工针对“酬赏过低”或“酬赏过高”可能会采取以下做法：

1、酬赏过低时的做法

- 1) 向组织与同事提出抱怨。
- 2) 减少原先的努力程度。
- 3) 重新估算自己的“所得”，膨胀(Inflate)“所得”的价值。
- 4) 试图寻找一位比自己所获酬赏更差的人做比较。
- 5) 若实在无法忍受不公平的待遇，最极端的应对之策便是辞职。

2、酬赏过高的做法

- 1) 增加原先的努力程度，促使自己真正值得被给予的酬赏。
- 2) 劝告他人也去争取较高的酬赏。
- 3) 重新估算自己的“所得”，压缩(Deflate)“所得”的价值。
- 4) 试图寻找一位比自己所获报酬更高的人做比较。

因此，对于管理者而言，对判断谁应获得更高酬赏的决策标准或许比酬赏的多少更容易引起员工的注意，公平的标准会直接影响到组织成员的士气。

基于目标的管理

赖森姆(Gary P.Latham)等人自20世纪70年代至90年代，经历了

将近 20 年的时光，根据针对 8 个国家、80 多类企业、4000 多位工作人员进行研究分析的资料，提出了“基于目标管理”的理论。此理论的基本主张，在于强调一个组织的管理阶层与员工经过“参与式管理”，共同设定明确的目标，并就达到目标的行动适时做出客观的评估与回馈，该组织的士气将得以强化，促使整体绩效的提升。

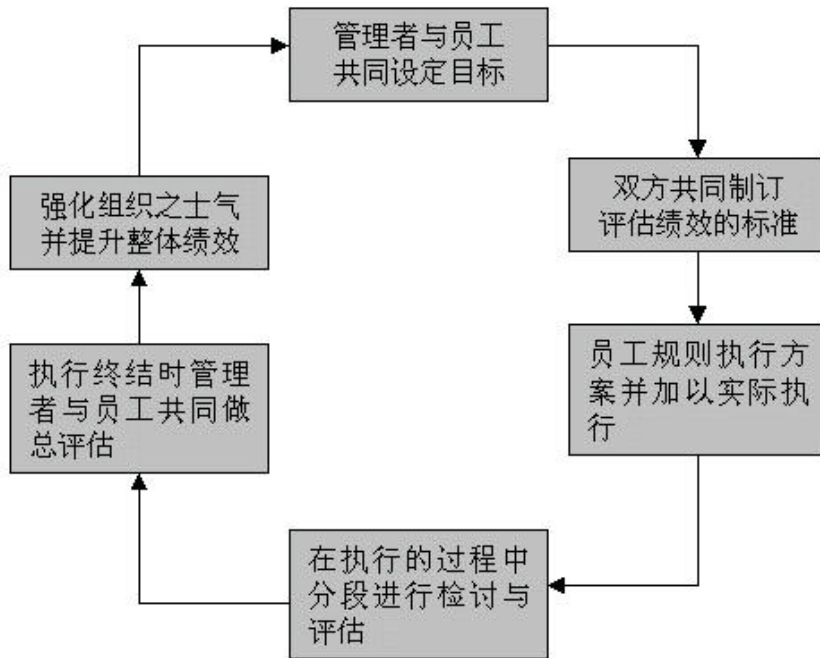
目标设定的原则如下：

大致而言，“目标设定理论”就如何以设定目标来提升工作绩效，归纳出以下五点原则：

- 1.项因素（加时间、人数等）允许的情况下，尽量由管理者与员工共同设定目标以及评估绩效的标准。透过参与的过程，可增加员工对目标的“接受度”与“贡献意愿”。
- 2.目标应具有适度的挑战性，以激发员工的潜力，当然，也应兼顾目标的可达成性，避免造成员工的挫折感。
- 3.具体的执行方案原则上由员工自行拟订，管理者的任务是提供必要的指导及支援，而不必过度介入甚至干涉执行的行动。
- 4.在执行的过程中，可分阶段与员工共同检讨及评估执行的成效，以做出必要的修正与调整。
- 5.执行终结后，管理者与员工共同参照当初设定的绩效评估标准，客观地对目标达成的程度做一总评。

从多位学者、专家的研究中发现，一个组织采取目标设定会对组织的绩效发生两种激励效果。首先，由于所设定的目标基本上经过了各位成员的参与、研讨，也就对个人甚具意义，自然易于导引其注意力。其次，透

过目标设定流程产生的目标、内容与时限明确，绩效评估标准清晰，可有效规范组织成员的努力方向，避免边干边摸索的现象



“目标设定理论”之概念架构

目标设定的另一项优点，在于提高了各位成员自主的范围，从而分摊更多成败的责任，使其坚忍不拔不精神更能发挥。再者，组织成员因有高度的参与感，会将所设定的目标当成自己息息相关的事来看待，为目标的策略及执行方案做构思，强化目标的可行性。

基于团队的管理

管理学大师彼得·杜拉克（Petev Drucker）1988年在“哈佛企业管理学报”上宣称，“工作团队”（Work Teams）势交逐渐取代组织中传统形态的部门，成为完成工作的中心。组织营运的成败有赖于团队运行的绩效。

简单地说，团队因组织某项或某系列任务的需求而组成，其成员必须相互依赖与合作才能完成任务。这个定义凸显出团队的三项特色。团队是为了特定的任务所产生。团队成员的相互依赖程度很高，每一位成员自身无法单独运作，一定要与其他成员配合。团队讲求合作，以共同的努力来谋求团队目标的达成。就组成的性质观之，团队又可细分为“特殊目的的团队”(Special Purpose Team)、“解决问题团队”(Problem Solving Team)以及“自我导引团队”(Self Directed Team)三类。

创建“团队精神”是建立强固团队绩效的惟一途径，也是近年来组织管理的一个重要课题，它包括：认同团队目标、实施参与管理、合作胜于竞争、激发创意等。

1、认同团队目标

为加强团队成员对团队目标的认同，应先将目标的背景做一充分的说明，让成员了解问题点与机会点。根据“参与管理”的原则，在设定目标的过程中，允许成员提供意见，令其产生参与感。

目标设定之后，必须明确详尽地加以表述，切莫以含混暧昧的词句，造成不必要的“弹性诠释空间”，导致不同的成员具有不同的认知，埋下争执磨擦的种子。

2、实施参与管理

在团队中实施“参与管理”，就是透过成员知性与感情的介入，强化贡献的意愿，并分担整体的责任。

知性的介入仅为知识与技能的提供者，感情的介入乃是把一个人内在的自我也投入到团队之中，产生一种“同体一命感”，关怀的层面不限于自

身的工作，并涵括了所有成员表现。因此，也就培养了积极为团队贡献的意愿，用不着被催促，自动自发地注入心力。当然，整体的责任也成为个人的一部分，遇有需要，团员们会主动地彼此扶持协助，而非互揭疮疤、互看笑话。

3、合作胜于竞争

“团队精神”的最明显表征之一，就是成员的合作无间。孔恩（Aile Kohn）深入研究了团队合作的效能后主张，团队应以各“尽”所长进行合作，而非各“现”所长相互竞争。

为什么团队应以合作取代竞争，孔恩提出了三点原因。团队的成功须赖有效分享资源，合作正符合此项要求，竞争却会由于成员彼此争夺资源，导致非必要性的资源浪费。合作在于融合每位成员的长处，截长补短；竞争则令成员自己表现为重，袖手旁观他人的困境。合作可使得工作绩效超于完美，以大家的力量补足缺陷；竞争因追求击败对方，本身一旦胜利了，便会丧失进一步改善的动机。

4、激发创意

团队成员的创意，实应被视为最有价值的资产。团队运作的目的之一，即为容许成员们在一个高度活泼的环境中，把自身的创意能力充分发挥出来。冯奥齐（Roger Von Oech）特别重视团队营造其成员发挥创意的气氛，并列举十种对创意会形成残害的“心灵枷锁”（Mental locks）。

- 1）一味强调追寻“惟一正确”的答案。
- 2）总以“逻辑”挂帅，听不进任何天马行空的话语。
- 3）坚持遵守“既存规则”，违者出局。
- 4）太过于讲求实际，抹杀想像空间。

- 5) 一切必须明确，稍有含糊就予以去除。
- 6) 畏惧失败，避免接受挑战。
- 7) 缺乏感受工作乐趣的心情，做一天和尚撞一天钟。
- 8) 由于本身熟悉的事物或专长，遇到陌生的情境便尽量躲开。
- 9) 害怕被人指为“愚蠢”，不懂也装懂。
- 10) 根本否定自己有创意能力，只愿踏着他人的足迹前进。

因此,作为团队的领导者,帮助下属及团队成员打开这些“心灵枷锁”,创造一种轻松愉悦的团队氛围尤为重要,它将有助于整个团队创新意识的增加和绩效的提高。

赞成 Y 理论的请举

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种称作消极的 X 理论，另一种是积极的 Y 理论。通过观察管理者处理员工关系的方式，麦格雷戈发现，管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属 行为方式。

1、X 理论的假设

- 1) 员工天生不喜欢工作，只要可能，他们就会逃避工作。
- 2) 由于员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚方法，迫使他们实现组织目标。
- 3) 员工只要有可能就会+逃避责任，安于现状。
- 4) 大多数员工喜欢安逸，没有雄心壮志。

2、Y 理论的假设

- 1) 员工视工作如休息、娱乐一般自然。
- 2) 如果员工对某项工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制。
- 3) 一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任。
- 4) 绝大多数人都具备做出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

麦格雷戈本人认为，Y 理论的假设相比 X 理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

你呢？赞成哪一种理论呢？如果你也同我一样相信并支持 Y 理论的话，那么，请举起你的右手，跟我一起走进下面的“微笑管理部曲”吧。

微笑管理三部曲之一 ——悦人之前先悦己

当你成为领导者时，你就成为了“被追随者”、“带动潮流者”。让更多的人去追随你，不管是“崇拜”也好，“盲从”也好，你的管理理念才能得到全面的贯彻执行。安迪·格鲁夫——英特尔公司的总裁，一个世界级的伟人，一位高技术的指挥家，这样一个大人物，办公室的房间却很小，只装有一部电脑。他的下属可以不用敲门就随意出入，随时与其沟通；开会的时候，他甚至可以坐在地板上或是坐在最后一排去聆听员工的意见，而不是坐在最显著、最约定俗成的位置上。正是靠这种个人魅力，他才得以拉动整个团队向前，使得他的产品能不断推陈出新，令他的奔腾 III 代风光涌现。在此我也引用沃伦·巴菲特（伯克希尔公司总裁，仅次于比尔·盖茨的亿万富翁）的一句话：“我实际只有两个职能：一个是分配资本，我对此感兴趣。第二项是协助 15 或许 20 个高层管理者，让一群人在没有金钱需求、不知究竟该做什么的时候能够保持工作的热情。我们的管理者至少有 3/4 的人十分富有而超越了任何可能的金钱需求，所以我的工作便是帮助高层管理者，让他们乐于在凌晨六点从床上跳起来，用他们在穷困和创业时的有的热情投入工作。”这就是个人魅力的所在，只要将这种魅力与团队的整体融合在一起，就会带动所有可以拉动的因素一齐向前。

第二章 做一个微笑的领导

——“如果一个人
是正确的，他的世界
也就是正确的。”

斯密思在工作时经常会勃然大怒。身为上司人似乎有这样的特权，可下属心里并不痛快。斯密思向亲近的人抱怨，我工作压力这么大，什么事都在那儿撑着，压抑自己，不让我发泄一下，我的心理健康会受到损害，也许还会得病呢。

其实，斯密思只想到了问题的一个方面。许多管理者认为生气时不把怨气发泄出来，久而久之会造成心理压抑，只有把心中的怒火释放出来才有益于健康。

刻意压抑情感，甚至生气时也强装笑脸是有害健康的。实际上，许多专家也建议生气时最好不要压抑，而是把它宣泄出来。

但是，怎样才是表达感情的最好方法？提高嗓门，大声斥责，这样你就占了上风吗？答案是否定的。发脾气，失去控制只能让你得到一时的心理满足，好像是你很英明，别人没有头脑。但事后很多人仍会像“爆发”之前那样心面意乱，有些人还会为自己的形象受损，朋友可能因此对你敬而远之，下属可能因此对你阳奉阴违，这一切是你想要的吗？哦，不！这样尴尬的处境真是打死我也不愿意见到。那么，请记住下面两条准则吧。

“失去控制使管理者处于劣势”

怒火会让你失去应有的理智，一个总给人带来紧张不快的人只能让自

己孤立，就连亲朋好友也会对你不耐烦。

“ 换个位置想想 ”

换个位置想想，当你有过错时，你希望别人如何对你发脾气呢？用换位的方法来想事情，你会很容易地变得心平气和。

这一章我将告诉你作为一个管理者，个人魅力将带给你多大的帮助，我将引导你去了解目前你自身的个人魅力离所需要达到的目标究竟还有多远，并教会你如何做一个微笑的领导。

微笑：展示你的个人魅力

有些人能受到别人的注意，他们说话有人听，能得到提升，得到资助，而且当他们迷路时能得到路人主动提供的帮助。而工作一样努力，富有同样的才华，并且容貌也不差的其他一些人，为取得相似的结果却必须艰苦奋斗。这两个群体的不同之处通常在于前者拥有足够的个人魅力以使自己受到别人的注意。这里所使用的个人魅力这一术语指一种包括魅力和领袖气质特点在内的迷人的、鼓舞人心的个性。

个人魅力是一个模糊的概念，然而它对事业和个人生活的重要性并没有因为它缺乏科学性而下降。爱情、忠诚以及领导能力等许多其他的模糊概念，对人们的生活同样具有重大的影响。

从目前来看，个人魅力能为你带来的好处至少有如下几条：

- 1、它可增强并且改善你与下属的关系。
- 2、它能使你有目的地影响你的员工。
- 3、它可以帮助你建立权力基础。

- 4、它可以增强你的自尊心和自信心。
- 5、它可以帮助你给员工带来欢乐和慰藉。
- 6、它可以增强你的领导和管理效果。

扮靓你的领导形象

在孩提时代，一个有关牧师的小故事曾使我惊奇不已……

一个星期六的早晨，牧师正在准备第二天的布道。他的妻子有事出去了，小儿子在家哭闹不休，严重扰乱了他的思路。心烦意乱中，牧师随手拿起一幅色彩鲜艳的世界地图，把它撕碎并丢在地上，愤怒地说：“小约翰，你如果能把这些碎片拼起来，我就给你 2 角 5 分钱。”牧师以为这件事会花掉约翰一上午的时间。但没过 10 分钟，就有人在敲他的房门，是他的儿子。牧师看到约翰如此之快地拼好了一幅世界地图，十分惊奇地说：“孩子，你是怎样成功的呢？”“这很容易”，小约翰慢腾腾地说：“地图的有一个人的照片，我试着把这个人的照片拼到一起，然后把它翻过来。我想，如果这个人是正确的，那么，这个世界也就是正确的。”牧师微笑起来，一边爽快地付给他儿子 2 角 5 分钱，一边高兴地说：“孩子，你启发了我！明天的布道，我知道该讲些什么了——如果一个人是正确的，他的世界也就是正确的。”

“如果一个是正确的，他的世界也就是正确的”，多么奇妙的语言啊！我也从中受到了启迪：一个领导者只有使自己正确了，才能改造他周围的世界，影响他的员工，这是一个努力实现自身价值的过程。

任何类型的自我提高都是值得欢迎的，拥有“新形象”的首要理由不是让下属觉得你更好，而应该是因为你想让自己感觉更好。当你改善了自

己的外貌时，你就促进了自己的积极态度。

当你有一个糟糕的自我形象时，你仿佛是在黑暗中照镜子。当你觉得自己看起来很差时，对你而言一切都无比灰暗。

当你自觉不错时，世界显得更为明亮，你也好像处于世界的中心位置一样。

当我和妻子玛莎刚结婚时，她每个星期五都去修剪头发。这变成了一个例行习惯。有时，我们的预算很紧张，我就想她有没有必要非这么做。我那时没有意识到，这个习惯对好的态度有多大影响。应当承认，她的外表得以改善，但这还不是最重要的。重要的是，玛莎的自我感觉更好了。我花了一段时间才意识到，星期五通常是我们在一起度过的最愉快的日子。有时，我禁不住想，如果从未发明镜子，人们的心情也许会更好。

锡德里克在十几岁时就对自己的形象彻底灰心了。学校里的所有人都认为他是一个不合群、死读书的学生。快毕业时，锡德里克参加了一门无学分的课程，该课程的目的是为学生找工作提供一些准备知识。该课程的一段模拟的求职面试，并让指导教师和同学们进行评论。为了准备这次严峻的考验，锡德里克买了一套新西服，重剪了个发型，并配了一副更时髦的新眼镜。他还在家中反复练习。当轮到锡德里克时，他做得非常好，每一个观看了录像了的人都称赞他。大家的承认和支持对锡德里克产生了奇妙的影响。他第一次感觉自己还不错。他的消极形象顿时转为积极，并且再也不是阻碍他未来发展的因素了。

领导者绝对不能忽视良好的自我形象和积极的心态，为了保持一个良好的形象，做到以下几点对你来说会有帮助：

（1）形象和态度的联系。如果不保持良好的自我形象，态度就会受伤害。请接受这一前提。即使你不在意你的下属怎样看你，也应在意自己怎样看自己，因为这对你心态很重要。

（2）改善服饰。对如何穿衣以及如何协调不同时尚饰品和颜色等，给予更多的注意力。尽可能做出最佳“领导宣言”。

(3) 发型、化妆。在发型、面部化妆等方面花更多时间。

(4) 显示健康。花时间进行锻炼。很多方面都能创造更健康的形象，例如举止得体、保护牙齿、控制体重、合理饮食等。

(5) 保持自我。不要受他人和媒体过分影响。对自己应该是何种形象，你的公司适合什么样的形象，应该坚持自己的看法。按照自己的方式来与众不同。

“请记住，无论发生什么事，或好或坏，它也一定发生在别人身上，他们都能解决，你也一定能解决。”菲尔兹自信地去面对所有的问题。

与下属反面思考

有些领导者成功地运用“反面技巧”来保持和增强乐观的心态。当消极的事情进入他们的生活时，他们立刻把问题翻个面，寻找在另一面上存在的任何幽默之处。当这成功了，这些聪明的领导者就能使自己的积极态度所受到的消极影响最小化。

当你的下属惹你生气时，当你正准备对他们发火时，你最好先静一静，想一想你如果是他，会不会干得更好呢？你如果是他，什么样的话才能使自己在接下来的工作中改正错误更努力地工作呢？与下属换个位置思考一下，你会发现许多问题将变得简单，你与下属的紧张关系也会改善。当吉姆走进自己的公寓时，简直被击垮了。一切都乱糟糟的，而且他很快发现丢了几件

价值不菲的东西。在弄清情况后，吉姆给玛丽打电话说：“我想我已经找到了去墨西哥旅游度假的办法。我刚刚被抢劫了，但我的住宅保险会赔偿。为什么不过来，一边帮我收拾，一边计划一下怎样旅行？”

当汽车修理厂经理递给麦琪好的修理费账单时，她吃了一惊，简直忍不住要流下眼泪。当她拿出支票本时，听见一个顾客在说：“哎！这账单！我猜我的车不再爱我了。

不过，没人说过这场恋爱会便宜。”麦琪向这位顾客做了自我介绍，这样他们成了朋友。后来麦琪发现查德有一个奇妙的习惯；他会把坏消息“反个面”使自己能以更轻松的心情来处理事情。这是一个她学会了欣赏和模仿的特点。

任何形式的“反面技巧”都有助于你抵制消极因素，合你保持轻松平衡的人生观，在下属面前树立良好的形象。

运用“反面技巧”是一种态度上的品质（精神重心），使一个人能想到事情轻松的方面，而处于同一环境中的其他人则未必能看得到。有一种处世哲学认为：“如果你对待生活太严肃，生活就会把你拖垮。大多数事情都不会带来世界的末日，如果你学会嘲笑人类所处的困境，生活就会变得容易些。当情况太艰难，‘不妨装装小丑’。”

在一场典型的混乱中，Merio 公司的总经理玛丽发现自己上对了航线，却上错了飞机，飞错了方向。这个错误会使她晚一天回家过圣诞节。一开始她感到不安，不过她的反面技巧拯救了她。由于她的积极态度，她被航班的机组人员授予 VIP 待遇，并且当人们称她为走错路的玛丽时，她置之一笑，这场错误已成了一个最受欢迎的家庭故事。

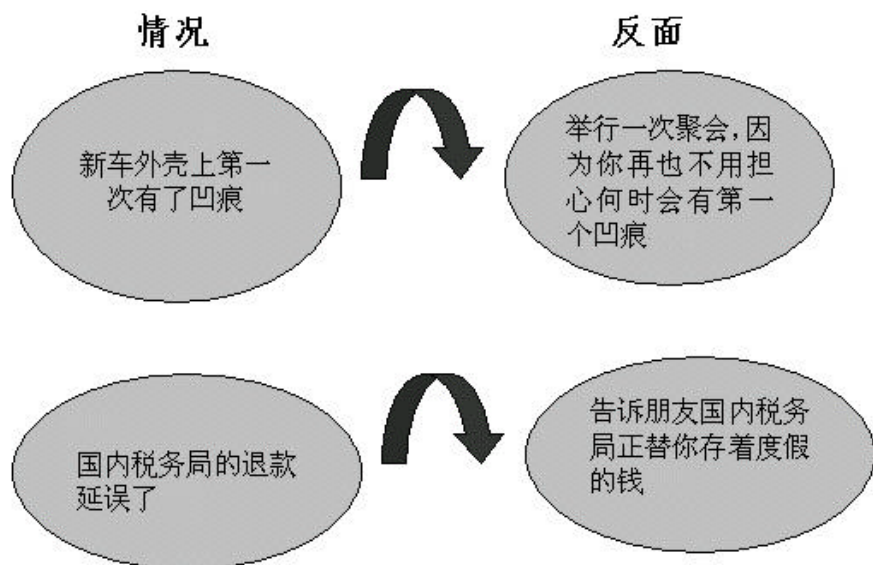
克莉奥的反面技巧使一次伤痛的经历变得获利多多。有一次，她在市区的办公室里工作直到深夜，结果被关在电梯间里。她没有整晚不停咒骂和消极沮丧，而是坐下来，对这种无法忍受的局面一笑了之。在第二天清早被救出来之前，她甚至还睡了一觉。克莉奥回忆道：“由于我的幽默感和祈祷，我能够忍受当时的局面。事后，我的公司逐渐认为我是一个能应付困境的人。”

在你的工作和生活中，每天都会发生无数小事情，你都可以运用“反面技巧”来加以改进。你如果不训练自己这样的思维方式，快乐就会与你擦肩而过。尝试一下“反面技巧”，你会发现，你对员工的态度将会很快地调整。

“反面技巧”练习：

大多数问题都有相反或幽默的一面。请在下面列出你当前正在调整适应的一两个消极情况。可以是变换了工作，有了新老板或是制定了不同的工作计划。也可以是财务上的问题，例如账单过高或房租出乎意料地提高

了。填完后，在右边列出你能从其反面找到的任何幽默之处。请记住，若这一技巧易于运用，更多的人会加以使用。



用“使命宣言”鞭策你和你的员工

“你来到这个世上不只是为了活着，而是要使世人活得更丰富，有更伟大的梦想，有更远大的希望和成就。你来到人世，是来充实这个世界的，你若忘记了这个任务，生命便一无所有。”——威尔逊

我们每个人的心中都存有继续向前的使命感，努力奋斗是每个人的责任，管理者更是如此。

在你认清自己的使命后，不妨将它们写下来，成为“使命宣言”，写下你的使命，你的身份、工作，把它当作是你个人的工作宣言或人生宣言，成为你做一切事情的准则，你也可以建议你的下属这么做。

我的好友布兰佳是第一位要我写使命宣言的人，他把他的使命宣言给我看：

做一位有爱心的老师，
以及真理的模范，
协助自己及他人，
唤醒生命里上帝的影像。

圣芳济医学中心决定制作一幅 3.2 米 (10.5 英尺) 乘 2.1 米 (7 英尺) 的壁画，作为他们远景的象征。中心内的每一个人都可参加绘制工作。其中以饮食营养科的人特别用心地发挥创意和个人的巧思。他们画出个人的远景，表达提供高品质服务的愿望以及将修女工作带入日常生活中实践的目标。下面是其中两则个人的远景：

亚当斯 (营养助理员)：

我每日处理食物和电话的工作，十分忙碌。

我会努力融合专业水准、积极奋发、幽默可亲、竭尽所能等特质，履行我在保健体系及营养部门这个大家庭里的职责。

麦克林塔克 (餐具管理员)：

以慈祥的话语、援助的双手、关怀的心，努力达到别人的需求 (同事、病人以及他们的家属)。真心奉献于工作。

圣芳济医中心把所有人员的使命宣言，制作成卡片，加上护贝，还有每人的姓名，发给大家。

进行这项活动可能会使你和你的员工多花一点时间，但必须是真心的、用头脑去构想的，而不是一个简单的口号，你可以把你的使命宣言记在心底，每当生活或是工作出现困难的抉择时，你就可以以它为基准，为自己做决定。

打造幽默的领导力

我的朋友古德曼是纽约州萨拉托加泉“幽默”企划公司的董事，也是《笑书：在生活和工作中添加幽默的 1001 法》的作者。他是一位营造气氛的高手，我请他提供一些这方面的看法和大家分享：

大部分人都认为幽默感对个人相当重要，但仍会怀疑它在严肃的工作范围中能有什么效用。这是由于几种迷思当道才会出现的情形——现在我们就把这些迷思拿出来好好分析一下：

错误 1：身为领导人若老是随时幽默一下，别人就不把我当一回事了。

工作时态度认真，当然很重要……但自己的态度不要太严肃，同样很重要。席伯特是 JC 培尼公司前任总执行长和董事长，他曾说过：

“几乎我认识的每一位在组织内属最高阶层的人士以及执行总裁，都有极高度的幽默感。我见识过多家公司几千次会议，谈的都是最严肃的主题，但是将它们共同贯穿起来会觉得幽默。有幽默感，可以帮助你在处理纯粹技术性的资讯，或是在情况不甚明朗的困难决策时，保持清醒的头脑。”

换句话说，你不必有一副道貌岸然的面孔，一样可以做个认真做事的专业人员。

错误 2：有幽默感表示你不够专业；盈亏应该摆在玩笑前面。

其实，盈亏和不相抵触的。

（1）多开玩笑，有益健康！佛莱是位医学博士，研究“笑”的生理学超过 40 年。他便同意笑这个动作像是“内脏的慢跑运动”。幽默有益于个人的健康……扩散出去有益于团体的健康。幽默的成本只要几毛钱，却可以帮助省下好几十块……个人如此，企业亦然。

(2)“紧张”和“疲乏”已成为 20 世纪 90 年代人们朗朗上口的名词。美国的总统科学咨询委员会委托的一份研究，将美国人每年因压力而耗损的经济成本，估计为 1000 亿美元。而幽默正是效用宏大的抗压剂——可以协助我们的心境由“苦着脸逆来顺受”，转变成“笑着脸乐于分享”。

它的影响力是相当长远的。维伦博士以哈佛大学毕业为对象，长期研究“成功”的条件，发现幽默是做事主要的成熟手法之一，能够防止压力一下子把人压死。换句话说，你可以用幽默为自己多添加几年寿命，也为自己的寿命多添加几许生气。

错误 3：所谓有幽默感，就是讲笑话。

虽然笑话是传达幽默感的一个方法，但不是惟一的方法。除了笑话之外，还有成千上万种方法可以带来笑容。因此，若讲笑话不是你的特长，或不适合在工作时插打诨，那么，还有别的方法可循。下面的 4 点提示供你参考：

(1)视情况在文书及会议中增添幽默——例如碰到一个麻烦的问题，或是好像无解的僵局时，引用一句伍迪艾伦的挖苦，可能有拨云见日之效——“与历史上各个时代相比之下，现代人类面临着一个更大的十字路口，一条通往绝望、无奈；另一条通往灭亡。让我们祈祷有足够的智慧，正确地做选择。”

(2)以幽默为工具，而非武器。调侃自己能够建立信心，拉近彼此的距离，一起嘲讽大家共有的难题。取笑别人会摧毁信心，拆散合作的队伍。挑出某些人或团体作“箭靶子”亦然。

(3)在企业文化内注入幽默的元素。现在已经有愈来愈多的成功企业，在推行我前面所说的行动。西南航空总裁凯勒赫，就以带头调捣蛋、插科打诨出名。柯达公司也很能“进入情况”，在公司内设了一间“幽默室”，

激发大家的创意和发明。班与杰瑞公司也设立了一个“开心委员会”，哪个员工有点子可以教大家工作时更开心，都可以得到“开心奖”。

（4）幽默的底线。我很喜欢从彼得斯那里听来的一句话：“工作的第一号前提是：绝不呆板、无聊，而是应该好玩。若不好玩，你就是在浪费生命。”请你以身作则，认真对待工作，轻松对待自己，为工作环境塑造出幽默的气氛。

“幽默这方法有趣而威力十足，可以打开别人的大门、理智和心扉。这不就是我们的机构该做的吗？”

——古德曼博士

幽默作为生动有趣而意味深长的交际艺术，本来就是生活中不可缺少的重要部分。事实上，领导活动中借助恰到好处的幽默往往可以收到妙趣横生、独辟蹊径、优化气氛、赢得人心的独特功效。同样，将幽默恰当运用于批评艺术之中，根据对象的情况不同，恰当选择批评的时机、地点、方式与方法，则可能收到奇妙的效果。

用虚的事例，针对实的话题借机委婉而幽默地折射出上级（下级）的错误，可以使其受到启示而又不失面子。美国总统罗斯福的性格乐观开朗，说起话来谈笑风生，在召开内阁会议时常常是他一个人滔滔不绝地讲，搞得大家没有办法发表自己的见解。对此，赫尔国务卿决定找机会给总统提个“意见”，别在开会时总自己说。有一天，罗斯福总统参加内阁会议稍迟到了一会，他一路笑着走过来，对大家说：“对不起，我迟到了，刚才在家有人顶撞了我，他说我说话太多，他永远没有机会插一句嘴。”罗斯福一边笑着一边将这件事告诉内阁成员们，然后转过头对赫尔说：“国务卿先生，你同意这句话吧？”赫尔回答说：“唔，总统先生，今天我来开会之前，有几位新闻记者来到国务院来采访我，他们对我说，有人认为白宫的膳食很

好，希望得到我的意见。我告诉他们：‘我从来没有吃过白宫的饭’。他们惊讶地喊道：‘什么？我们知道你经常在白宫吃午饭。’我说：‘这话不错，不过我在去白宫之前总先吃过饭，这样在总统吃饭时，我才好有机会说几句话’。”赫尔说完话番话后，罗斯福总统和全体内阁成员都哈哈大笑。至此，罗斯福总统以后也注意给机会让人讲话了。总统对这样的批评不仅没有生气，而且感到很高兴，所以也乐意接受这个批评意见并努力改正了。

把积极的态度与员工共享

当员工的行为使你灰心丧气时，你可能会很想好好地教训他们一顿，这是可以理解的。但是，若给他们一点你的积极态度，会是更好的做法。当你这样做时，就使别人替你调整了态度。

当你把自己的积极态度部分地给予他人时，就会创造一种共生关系。接受方会感觉很好，而你也会如此。你可以靠给予他人积极态度来保持积极，这很有趣，便确实如此。

沙伦邀请凯西与自己共进午餐，因为她需要振奋一下精神。凯西并不想去，但还是接受了，并特意显得很高兴。当午餐结束后，凯西不仅使沙伦的情绪有所好转，自己也感觉很好。双方都有所收获。

人们认为林赛夫人是一位出色的教师，首要原因就是，她无私地与学生和同事分享自己的积极态度。反过来，学生和同事所给予的赞美和关注，又不断地增强了林赛夫人的积极态度。

特伦特先生是一个优秀的经理，他还特别爱开玩笑。他每天都开点小玩笑来平衡一下工作的压力。工作人员分享着他的幽默，并以忘我工作、努力提高效率相回报，因为他们欣赏这种令人愉快的工作氛围。

每个人每天都会有几次机会把自己的积极态度给予他人。能使乘客大笑的出租汽车司机，能得到更多小费。适当赞美同事的员工，能增加彼此沟通心声的机会。房主们在看见邻居时给予积极的态度，可以消除彼此的

矛盾。度假者对游伴们抱以友好的态度，可以增加自己的乐趣。处处都有机会，不过，在给予者自身很艰难的时候，效果会最好。

对简而言，这是一个痛苦的星期五。由于上午开了一个冗长的会议，她的工作给耽搁了。正当她快赶上时，电脑坏了。接着，老板突然要她完成一个项目，并在周末以前就要把结果寄出去，当简最终在6点钟下班时，她惟一的念头就是想躺在浴缸里，忘掉一切。但她答应过去拜访朋友杰克，他正在住院。简非常想直接驱车回家，但她还是抑制住了，去拜访了杰克。杰克非常感谢她的来访。当简回到家中时，她感觉精神焕发。她不需要靠泡热水浴放松了。

你越是不愿意给予他人积极的心态时，给予他人积极的心态对你的好处越大。有时它能使你自己摆脱烦恼。

下面是人们分享积极态度的不同办法，有的对你合适，有的则不然。挑出对你合适，并且你打算在自己的行动中采纳的三种方式，在其前面的方框中做出标记 这种微笑分享练习将有助于你将积极的态度与员工分享。

微笑分享练习

- ☐ 特意拜访态度上正出现问题的朋友。
- ☐ 在与我有频繁接触的人相处时，更加积极。
- ☐ 只要我打电话，就设法把我的积极态度传染给接电话者。
- ☐ 向我关心的人赠送贺卡、鲜花等象征性物品，以分享我的积极态度。
- ☐ 通过更多地开玩笑、讲笑话或使用翻面技巧，来分享我的幽默感。
- ☐ 充当一个更敏感的倾听者，使说话者恢复积极态度。
- ☐ 发出更多的笑声，使我的态度富于感染力，鼓舞他人士气。
- ☐ 通过乐观交谈、赞美他人等方式来传达我的积极态度。
- ☐ 以身作则，充当积极态度的典范，从而向他人传播积极态度。

当你按所先方法来实施时。请提醒自己：我把自己的积极态度给予他人的越多，我就会越积极。

学会倾听

假如有位眼科医生为病人配眼镜，居然拿下自己的眼镜给病人试戴，并一再强调“这眼镜我已经戴好几年了（我对这事非常有经验），不管多小的字我都能看得清清楚楚的（从我的角度来看成果绩效也不错），你就先拿回去戴吧（我就将这么好的经验不加修饰地直接移转给你）”。

病人问：“这行得通吗？”

医生说：“我戴的时候一切都很好（这制度在我公司的企业文化下执行得非常顺畅，一切都 OK），你多试试，一定会改善的。”

病人却说：“这样做真的行得通吗？”

医生却说：“相信我，可以的，你看我戴了十多年，不是都好好的（经营管理完全靠过去自己的经验，不靠任何科学的分析与帮助）吗？你只要回家多试试（鼓励埋头苦干，只要知其然而不必知其所以然，照葫芦画瓢，去做就成了），就 OK！”

病人说：“可是我现在看到的東西都是歪七扭八，地都是斜的，我走路都有问题呢！”

医生说：“别紧张，心情放轻松，只要有信心，你一定可以克服困难的，回去吧！”

没有理论根据与科学实验研究，仅凭着一股信心，这不成了“义和团”吗？经理人对事理的认知能如此吗？这虽然只是一则笑话，但我们与别人沟通时不也常犯这种未诊断就先开处方的毛病吗？因此了解别人与表达自我二者都是人际沟通不可或缺的要素。

1、你真的会“听”吗？

我的意思当然不是指你是个“聋子”，因生理上的问题听不到我的声音，我是说很多人听不懂别人所表达出来的意思。我们从小到大的各级教育中，老师常常要我们做的就是背、读、看别人写的文章，然后要我们写、说出我们的想法，这叫做“作文”或“演讲”，各位你发觉到了什么？十多年的正规教育竟然没有教你“听”；这不是非常荒唐吗？难怪人与人之间的沟通会如此的困难。

上帝给我们一闭着的嘴巴，但却给了我们两个 24 小时开着的耳朵，他的意思是要我们多听少说。

有位曾抱怨：“真搞不懂我那宝贝儿子，他从来都不肯听我说。”

我问：“你的意思是说，因为孩子不肯听你说，所以你才不了解他。”

父亲：“对啊”。

我再次强调，他依然没有会意过来。

我说：“要了解一个人，应该是你‘听’他‘说’，还是他‘听’你‘说’？”

这位父亲想了许久，回答说：“你说得对，但我是过来人，我走的桥比他走的路还多，他为什么就是不听我的话呢？”

这位父亲确实不明白儿子的想法，他只是用自己的观点去揣摩儿子的世界，当然打不进儿子的心，我们作为领导者是不是也常犯这样的错误呢？要想有效地交流与发挥领导力，第一步就得了解对方，取得信赖。领导力并不是靠地位、职权，是来自于他的个人魅力和“至诚”的沟通技巧，用这些来感动别人。我平常上课时 would 问学员这样的问题，“如果有一天你走在路上，有一位外国人用英文问你路怎么走，而你正好也会英文时，你会用

何种语言回答他呢？”通常大家的答案当然是“英文”，这说明“沟通是要用对方听得懂的语言”，这“语言”当然也包括了文字、语调及肢体语言，领导者要学的就是透过对这些沟通语言的观察来有效地领导地领导群体。

2、同情心式的倾听

“倾”听当然也是有层次之分的。

最低是“听而不闻”：如同耳边风，有听没有到，完全没听进去；

其次是“敷衍了事”：嗯……喔……好好……哎……略有反应其实也是心不在焉；

第三是“选择地听”：只听合自己意思或口味的，与自己意思相左的一概自动消音过滤掉；

第四是“专注地听”：某些沟通技巧的训练会强调“主动式”、“回应式”地聆听，以复述对方的话表示确实听到，即使每句话或许都进入大脑，但是否都能听出说者的本意、真意，仍是值得怀疑。

第五是“同情心式的倾听”：一般人聆听的目的是为了做出最贴切的反应，根本不是想了解对方。所以同情心式的倾听的出发点是为了“了解”，而不是为了“反应”，也就是透过交流去了解别人的观念、感受。

人际沟通仅有一成是经由文字来进行的，三成取决于语调及声音，大部分的六成是人类变化丰富的肢体语言，所以同情心式的倾听要做到下列“五到”，不仅要“耳到”，更要“口到”（声调）、“手到”（用肢体表达）、“眼到”（观察肢体）、“心到”（用心灵体会）。当我们能用同情心去倾听别人说话时，自然可以提供对方心理上的极大满足与温馨，这时你才能集中精力去解决问题或发挥影响力、领导力。

很多经理人在与领导沟通上没有行销的概念，更不懂得运用现代行销的手法，在领导（Leadership）的行为上不重视行销包装影响力，我们不可能“命令”消费者买我们的商品，相对地我们也不可能“命令”员工听我们的，因为员工终究会用“脚”来投票，弃我而去。

若能改变想法，自然就可改变态度与行为，应有的态度是“请协助我从你的观点来看这世界”，从双方的共同点开始沟通，再慢慢地进入分歧的根源。此时领导者已不再说“绝对就是这样”，而会说“这是我的想法”、“依我之见”、“在我看来”，这种让别人也有参与感的话语，等于是告诉其他人“你们也很重要，你们的观点与感觉值得尊重”。始终记住，沟通的主角不是言语，而是“人”。

在下属面前故意丢丑

大多数人都有这样的心理：一看到有威严的人的失败、弱点，就解除了对对方的紧张感，想要接纳对方。

有位记者去采访某位大政治家属下丑闻真相。大政治家听明记者的来意后，把兴致勃勃开始质问的记者拦住：“时间多的是，慢慢来好了！”然后一屁股重重地坐下。

由于这种态度，首先记者的开场白便被抑制住了。

过了不久，咖啡送来了。

随后，发生了一些偶发事件。那个政治家看来像是不敢热饮的人，刚喝了一口咖啡便大叫起来：“烫死子！”把杯子都打翻了。

收拾告一段落后，谈了不一会儿，政治家又把香烟放颠倒了，要在滤

嘴上点火。

“先生，香烟放反了！”由于记者的注意，政治家便慌慌张张，连烟灰缸也弄倒了。

据说只要大喝一声便能令普通的国会议员打哆嗦的这位了不起的大政治家，却让记者意外地看见了这些丑态，因此，不知不觉中，记者的挑战情绪消失，甚至对这位大人物感到亲切不已。

但这种做法，只能说是这个大政治家耍的一个手腕。

人们在看到眼前威严人物的丑态和弱点时，对这个人所抱的紧张感便会消失，相反的还具有接受这人的心理倾向。反用这种倾向的话，也可借着故意显露自己的丑态，使对方疏忽，甚至也可能将对方拉拢成为自己人。

如此这般，为了解除人们的警戒和紧张感，并拉拢他人到己方来，暴露自己的缺点、弱点，是能发挥相当效果的。这点大概可以说是用在头衔愈显赫的人身上，产生的威力就愈大。

每次你装疯卖傻一下，或是出丑一下，都等于是告诉属下，人不必十全十美，不妨拿自己取笑一下。这时，主管地位的人尤其重要，因为他们轻松一点，员工就比较容易轻松得起来，工作的乐趣也就相对增高了。

阿尔泰斯国际公司第一次举行品质动员大会时，有一个节目就是由全公司各品质改进小组自编自演的趣味短剧。而第一个演出短剧的，大出众人意料之外——那是公司的老板，安德森兄弟亲自演出。由于他们都是秃头，包括公司的创办人——他们的老爸在内，他们就从全品质管理的角度来看秃头这件事情。

他们用一张流程表——“有毛、没毛”作开始，一路由“出生”追踪到“没毛”，最后到脱毛历程的“结束”。再下来是一张图表，画出他们由“有毛”到“稀毛”，再到“没毛”的生命历程。最后又画了一张长条形统计图，计算每个人“无毛面积”有多大，从下到上分别是“短粗毛”、“拖把头”、“稀头”、“褪毛”、“光溜溜”。

最后的收场是每个人举出一个解决办法——其中一人戴一顶七彩小丑假发，另一人戴一顶草帽，最年轻的那位戴一个“香蕉共和国”的纸袋在头上，脸上挂着猴子脸

谱；员工全都喜欢死了这个短剧。他们的最高经营阶层不只调侃自己，还用以作为表现品质改进的工具，因此，阿尔泰斯员工没有一个人会忘记。

曼柯的总裁卡尔于 1990 年答应员工，该年的营业额若达到目标，他就游过曼柯旁边的那片湖。10 月时，营业额超过了目标，他身穿印有“6000 万一跳”的连身泳装，跳入湖中游泳。此后，不只他的游泳成为年度盛事，其他员工也参与了游泳。

当然，除非员工自愿，否则不要强迫任何人参加这种笑闹玩法。不过，一旦你卸下正经的面具，露出凡人的本性，你就打开许多大门，让真诚、信赖、坦然、创意产生出来。

成功的经验：松下幸之助的用人观

日本松下电器公司创建于 1918 年，以不足 200 日元起家，现已发展成为享誉世界的名牌企业集团，在全球家用电器市场上占据重要地位。松下集团创始人松下幸之助不仅在日本享有盛名，被子誉为“经营之神”，而且，他的照片上了美国《时代》周刊的封面。斯坦福大学教授帕斯卡尔和哈佛商学院教授阿索斯 1982 年在他们合著的《日本的管理艺术》一书中，赞誉松下幸之助是世界级的企业管理天才。如今，全球各地的企业家、经理人都在学习松下幸之助的经营管理观念。

有一次，松下电器举办了一期人事干部研讨会，与会者都是各部门的人事主任、人事科长。松下幸之助很会讲话，他单刀直入地发问：“在拜访客户的时候，如果客户问你们，松下电器到底是制造什么产品的公司，你们都怎么回答呢？”业务部的人事科长 A 君恭恭敬敬地回答道：“那我就告诉对方，松下电器是制造电器产品的。”“像你这样回答是不行的！你们这些人脑子里装的是什

么呀？”松下幸之助的训斥突然响彻整个会场。

这难道错了吗？难道公司不是制造电器产品的吗？与会者大多数莫名

其妙，遭训斥的 A 君更是丈二和尚摸不着头脑。松下先生拍着桌子怒气冲冲地说道：“你们这些人不都是在人事部门任职的吗？如果有人问你们松下电器是制造什么的，你们要是不回答松下电器是培育人才的公司，并且做电器产品的话，就表示你们对人才培育一点都不关心，就是严重渎职！”

“造人先于造物”，这就是松下幸之助人才观的直接反映。他认为，企业是由人组成的，必须强调发挥人的作用。松下指出：“公司要发挥全体职工的勤奋精神，必须使各自的生活和工作两方面都是有安定的。因此，‘高效率、高工资’是我们公司的理想，虽然不能立即达到，但要尽一切努力促其实现。”

松下注重维系人心，采取精神与物质结合的激励办法，使职工紧密聚集在公司之内拼命工作，以保证其高效率和高利润。看似寻常的发动职工提供建议的制度，在松下公司却有它的独到之处，实施的效果非常好，极大地发挥了广大员工的潜能，也有助于发现、选拔各种可造之才。

松下公司善于争取众人之心，巧妙地使员工们对公司产生亲切感，造成了一种命运与共的氛围，因而员工们都积极参加公司组织的提供合理化建议的活动。松下公司的阿苏律说，纵使我们不公开提倡，各类提案仍会源源而来。我们的职工随时随地——在家里、在火车上，甚至在卫生间里——都在思索提案。

在职工选出的委员会去推动提案工作，就使得该项工作在职工中号召力更大，提案率也就更高。比如，松下公司的技术茨木厂有职工 1000 多名，提案总数却达到 7.5 万个，平均每人 50 个。松下集团有职工 6 万名，提案超过 66 万个，其中被采纳的就有 6 万多个，约占提案数的 10%。

“着眼于鼓励”是松下的一条重要经验。即使某些职工提出的提案被

认为是他们分内的事，但只要有价值的，仍给予奖励。不管提案是否采用，只要是严肃认真动脑思考出来的，都发给可在福利社兑换肉品的兑换券以作为鼓励。而且，通过公司出版的旬刊和公布栏对获奖者进行宣传表彰。这就使得员工提案积极性永不减退。

讲求实效，提倡集思广益。员工个人的提案可以在班组内开展讨论，共同研究改进之处。对提案注意实用价值，可以利用公司的设备制造自己的新产品，但事先要对这项革新发明的实际应用价值进行论证。

及时认真、全面公正地对员工提案做出评审，也很好地激发着员工的提案热情。由各部门经理组织提案评审委员会主持评审工作，及时和认真是提案评审的基本要求。一是及时，在一个月内进行评审并公布结果，以取信于民；二是认真，进行严肃审慎的研究，拿出具体方案。凡被采用者，提出实施的时间，并评定授奖等级；凡未被采用者，提案发还本人，说明未被采用的原因；凡认为尚欠成熟，但有深入研究价值者的，则鼓励其做进一步的研究，公司并提供方便。

松下幸之助总结的培育人才的目的有四条：灌输经营基本方针；提高专门业务能力；培养经营管理能力；扩大视野形成人格。那么，企业应该培育什么样的人才呢？松下先生认为主要是这么十类人：不忘初衷而虚心好学之人；不墨守陈规而经常有新观念之人；热爱公司并与公司融为一体之人；不自私而又能为团体着想之人；能做出正确价值判断之人；有自主经营能力之人；随时随地都保持热诚之人；能得体支持上司之人；能自觉恪尽职守之人；有担任公司经营负责人气魄之人。

松下公司重视人才、科研和智力开发。若有人问，松下公司最大的实

力是什么？松下幸之助回答，是经营力，即经营者的能力。他指出：“掌握了经营关键的人是企业的无价之宝。”所以，松下先生强调，在出产品前出人才，在制造产品前先培养人才。在这样的人才观指导下，松下幸之助提出了育才的七把钥匙： 强烈感到培育人才的重要性； 要有尊重人类的基本精神； 明确教诲经营理念产使命感； 彻底教育员工企业必须获利； 致力于改善劳动条件及员工福利； 让员工拥有梦想； 以正确的人生观为基础。

松下幸之助不但创立了松下公司，而且还为它建立了一整套行之有效的管理和经营制度。始终把“做一个端端正正的商人，个人应该勤勉礼让，安分守己，屈己厚人”作为人生准则。把“经商、事业、为人、报国”融为一体，形成了松下优良的传统和作风。“松下的七大精神”就是很好的体现，即：产业报国精神、光明正大精神、友好一致精神、力争向上精神、顺应同化精神、感谢报恩精神和礼貌谦让精神。依据松下先生的育才理念以及人才培育规划，创造性地培育出了一批又一批的经理、主管、业务骨干以及基层管理人才。松下集团的分公司及工厂遍及全世界，松下先生的育才理念已经在世界各地生根、开花、结果。

微笑管理三部曲之二

——让工作环境微笑起来

环境对于我们的工作有多么重要，我想不用我多说大家都知道。只是接下来我要和你探讨的环境也许和你的第一反应有些不同，它不仅包括我们天天所看到的办公室、会议室的外表（我们暂且叫这些为硬环境），更包括一种工作的氛围，团队的士气（相应的，这就应该叫做软环境）。前面的理论已经告诉我们，作为管理者，我们只有取悦了下属，让员工微笑了，这种微笑才会传递给我们的顾客，最后才能让我们的雇主——股东微笑起来。

所以，在这一部分，我要做的，是在你调整好了自己的工作态度后，教你去影响你的下属，从公司的工作环境入手，去创造微笑。

第三章 建立微笑的工作场所

——“如果有个人的
生命召唤去扫街，
那么，
你应当使他扫街如同
米朗基作画、
贝多芬作曲、
莎士比亚写诗。

加州奥克兰市有家小儿牙科诊所，为病人和员工营造出极其特别的气氛。这位医生觉得，应该让一般人在轻松快乐的地方学习医疗知识。所以，诊所内所有的图画，全都挂在与小孩眼睛同高的地方。其中还有一块告示板，上面有诊所内每一位医护人员小时候的照片。诊所内鲜艳的色彩、各有“主题”的房间、由天花板悬垂下来的绒毛动物玩具以及一条引导孩子方向的“黄砖路”，这些都在为诊所增加欢乐的气氛。这位医生跟我说了一个故事，认为那是对他这个梦想最大的肯定：

他有次注意到有位老人已一连几天都在他们的候诊室内吃午餐，所以他就上前询问他：“你是带孩子来看牙齿的吗？”老人答：“不是。”“那你是在等人喽？”“不是。”最后医生委婉地问他为什么会在这里。老人回答：“我以前常给你们送信，每次来，心情都会变好。现在退休了，我还是喜欢到这里来，吃吃午餐，到处看一看。”

这只是一个医院的例子，在公司也一样，谁都不愿意天天面对一个令人窒息的工作场所，我们的员工本身就面临着很大的压力，如果在 8 小时的工作中没有一点让他们感到轻松与温暖的东西，恐怕就是管理者的失职了。

从装潢开始

公司内装潢的气氛若是有吸引人和鼓励人的作用，员工工作时的心情就会比较好，生产力和创造力也会比较高。

有次我到 APAC 电信服务中心，一进门便强烈感受到他们那里明亮的色彩和朝气蓬勃的气氛。门口摆满为员工超越工作目标而设的各种奖牌，一字排开，形成显眼的实质鼓励。接下来的一面墙上有一张大图表，画成比萨的形状，附文为“比萨啊比萨，让我们打败爱荷华市吧！”这是他们自己内部发明的趣味竞赛，输掉的服务中心，要买比萨送给别的中心。整个中心陈列着各式各样的海报，标语用鲜艳的颜色写着：

团体里面没有“我”。
每次打电话时，不管对方的台词你听过多少遍，
都要当作他们打的第一个电话！
谈论别人和自己效力的公司时，多讲光明面。
帮助别人，就是帮助自己！

在每个工作间里，APAC 的使命宣言都放在醒目的位置。另一面墙上挂了一张鲜艳的图表，标出大家绩效目标达到 100%、110%、120%或者 130%时，每个人每小时所增加的薪资。图上明明白白地告诉大家：就等你来拿。

我四处逛了逛，这种高昂的士气弥漫在个人的工作当中。我也听见员工表示，他们衷心喜欢这项工作，也很高兴自己带来的改变。

至于应该怎样布置和装潢你的公司、你职员的办公室，我想没有确定的模式，墙壁、地板应该是什么颜色，办公桌应该怎么摆放，职员的工作室间是封闭一点，还是开放一点，不同的公司，不同的员工，都会有不同的喜好，你只记住一个原则就行了，那就是——一切为了轻松和方便，在公司的布置方面，你也不必花费重金去聘请什么高级装潢设计师来出谋划策，你只要咨询你的员工就可以了，看看他们会满意什么，听听他们的意

见，随意一点，这就够了。

制作一些壁画

制作一些壁画，越简单越好，画出你们的理想、远景或者历史。想一些新颖的做法，尽量让每个员工都可以露一手。

如果有个人的生命被召唤去扫街，那么，他扫街当如米开朗基罗作画、贝多芬作曲、莎士比亚写诗。他当奋力扫街，使天上、人间皆为之驻足，说，这里有位伟大的打扫人，善尽其扫街的职责。

——金恩博士

两年来，圣芳济医学中心拟出了一份未来计划，规划他们 2006 年的模样。他们请一位画家设计一面综合壁画，画面上有修女、直升机、砖瓦等。

这 1.8 米（6 英尺）乘 1.5 米（5 英尺）的壁画，接着被分成 4320 个 2.54 厘米（1 英寸）长宽的小格，每一格代表对医院有贡献的人——员工、医生、修女、退休人员、义工等等。接下来两三个礼拜，这面壁画到处“旅行”，依方格事先分配的人选，交由他们自己为自己的那一格着色。每位着色的人，都获赠一件 T 恤，背面有“共筑远景”四字。前面则是“圣芳济医学中心”，纪念他们参与这项筑梦计划。

最后一格是留给医院院长坎尼莎修女的。待每人都上完色后，壁画移到室外，大家穿着 T 恤，参加最后一块着色的仪式。之后，壁画挂在一处人潮来往的公共厅堂里面。壁画裱有说明文字，告诉观者壁画的制作目的和过程，以纪念他们的远景及“生存意义”。

另外一所医学中心——圣母医学中心也采用了类似的做法：他们的做

法则是在医院周时制作一张百衲被。每一部门出一小块布料，缝合成百衲被后，在医院周的第一天公开展示。虽然以部门而非个人为单位的效果不如个人来得强烈，但是仍能塑团队的感情。

我十分赞佩两所医学中心的公关和行销部门，因为他们以一种最人性的方式，将医院里的日常运作中贡献一己之力的每一个人，全都包括在这项活动里面了。

当你在构想一些可以发挥创意的实际行动方案时，请记住这一点：邀请每位人士参与这相计划，便能营造共存共荣的精神使命。

制作“价值观”T恤

我的小说《宣扬你的价值观 49 法》中曾经提到过一个想法：为员工举办一场 T 恤设计大赛。给员工材料，让他们自己设计、制作 T 恤，拿出来大家分享，提示他们：“我们的公司或部门若是一件 T 恤，上面会写着……”轻松一点，若要制作 T 恤，请你们准备好创造性强的材料：丝线、花、纽扣、颜料、金属闪光片、各种花色的布等。

菲利比——海根柏克公司是制造采矿设备配件的公司，最近在全公司举办了这项活动，评选出了最佳 T 恤衫和标语。

另一个大同小异的例子，是科技应用国际公司一位教育训练人员柏尔曼告诉我的。他给每个工作小组成员一张空白的臂章，上面分成 5 格，他要他们每人设计自己的臂章，上面分成 5 格，他要他们每人设计自己的臂章图样，代表他们的特点、价值观和人生目标。他的指示如下：

第一格：你生平最得意的成就；

第二格：你本人鲜为人知的一面；

第三格：你喜欢怎样过日子；

第四格：你擅长的事；

第五格：你的人生座右铭。

其他的作法有：你的爱好、你生命中最重视的东西、你希望人家了解你的三大特质、你喜欢自己哪三点、你现在致力追求的三件事情、你现在最想和谁共度一个小时（不论在世与否）、最美好的童年记忆、最丑的一刻、曾经收到的最好礼物、能代表你的动物、你心目中的英雄（不论在世与否）、你的墓志铭等到，将他们写在你的 T 恤或臂章上，这将给你下属的工作带来无限的乐趣，并时时提醒他们、督促他们。

用服饰增添乐趣

《训练及发展》杂志 2002 年 1 月号的《工作生涯》专栏中，登了一项全美 750 位人员的调查报告，是由坎贝尔研究中心和李维公司联合进行的。调查发现，有 46%的受访者说，服装会是考虑接受工作时的一项因素，而且和其他因素等量齐观。有 96%的人，他们会利用公司的便服日多穿便服，而 65%的高层经理人也会参与。81%的受访者认为，自己决定穿着可以提升士气；47%的人认为会提高生产力。然而，你若觉得规定服装有其必要，那就要让人人爱穿，而不要变成负担。

我合作过的一家公司有很严格的服装规定，员工个个都很不喜欢。有位服务代表就提了一个建议，请公司不要再命令穿着不合规定的员工回家换衣服，不如到二手服装店买一大堆十分粗俗的人造纤维衣物，放在贮藏室内，只要有人穿着不合规定，就得一整天穿一件这种衣物。这样一来，

问题马上就迎刃而解了。

罗森布鲁旅行社运用服装为工作地点增加乐趣。有时他们穿得像他们的客户一样，衣服上有公司的标志。有时他们穿着旅游地点的传统服装，大家比赛，获胜的人可到当地一游。

我合作过的一家银行，夏天的时候每个礼拜五都是“便服日”。每年他们购买针织高尔夫衬衫，加上银行标志，供员工于礼拜五穿着，衬衫的颜色年年不同。根据员工及顾客反应得知，顾客特别喜欢这一天到银行来。

评估一下你们公司在服装规定方面，花了多少不必要的力气在执行和抱怨上。另外也要替员工想想，不要造成他们费用上太大的负担，特别是在他们怀孕或体形改变时。甚至是尼龙裤袜，对有些人可能都是负担不起的花费。员工的穿着是否真的会影响生产力或是公司的形象呢？还是根本没有影响呢？你们若真的认定服装规定有必要，那就要明确规定。例如布料用化纤面料或是细棉是不是都可以呢？及膝的尼龙袜是不是可以呢？我建议可以拍些照片，说明一些不可行的穿法，但是可以弄得好玩一点，这样员工还是可以保留一点自尊。

两区之一——暂停区

公司内应有两个区域：暂停区和发泄区。这两区十分重要，却往往被管理者忽视掉。

暂停区是指在工作场所内找些地点供职员们小憩一下。当然，厕所除外。

有位终年四处奔波的同事，最近告诉我，日本东京市中心正开始许“午

睡”施舍。你可以花 4 美元，在“安静的房间”内租到一张沙发躺椅，为时一个小时；7 美元可以租到一顶小帐篷。你们不妨考虑一下，在工作地点划出一区，供人员在该区小憩 10 分钟，或是发泄一下，就像以前的“小组接触治疗”一样。

说真的，从早上 8 点半，工作到下午 6 点，中午只有 1 个小时的时间吃午饭，聊聊天，每个人都感觉到自己的工作效率在下降，上午还可以做一些脑力的思考活动，下午就只能在电脑前做些机械工作了：整理文件、打打字，甚至有的员工在下午字都会敲错。我还见过一个下属在我面前竟趴在办公桌上打呼噜，所以我想，为什么不让他们稍微小睡一下呢？哪怕半小时也好。提供一张舒服的床或沙发椅，让犯困的员工或者身体有些不适的员工稍稍地休息一下，然后再以饱满的精神投入工作，这样会收到事半功倍的效果，所以，请记住：员工和你一样是人，不是机器，是知道疲惫需要休息的人，即便在工作时也一样。

两区之二——发泄区

每家公司都应该有一处地方让员工撒野、放松、振作，或是“发泄一下”。你可以在公司内找个闲置的空间，布置成一个“特区”，供员工发泄情绪，表达不满、振作精神。

工作中时时保持一本正经，是没有道理的……轻轻松松一样可以发挥专业素养。乐趣是人的兴奋剂，能让他们更乐于工作，提高生产力。

——凯勒赫（西南航空总裁）

我还听说有家公司开辟了一个掷飞镖房，若是对某人有所不满，可以把他的照片钉在镖靶上，用飞镖射个痛快。另一家公司的员工在一条僻静的长廊底端，装了一个 Porta Potty，作为大家暂时抛下一切，在那边冷静、

避世的“思考区！”

我到一家大型机构演讲“如何营造欢乐、活泼的气氛”后，他们打了一个电话给我，告诉我他们的做法。他们某单位内的几名员工，自动集合起来，找了间没用的办公室，将室内装潢成黑色。第二天，员工来上班时，看见这间办公室门口帖了“吐苦水特区”几个字。其他员工也开始在房间里添加出气玩具、漫画书和填充玩具等东西，让有需要的人可以缓解情绪。这地方后来成了大家最喜欢去的地方，不只是倒霉的人爱去，全公司的人都爱去。

记住——满肚子牢骚的人最喜欢的社交活动是什么？不外是找个人发牢骚，外加吃点东西罢了。

所以，不论你在哪里工作，设立“民泄区”的想法都适用。发泄区可以专设在一个小隔间里面，也可以是闲置的储藏室里面，甚至是大会议室的一角。不过必须体恤一下在附近工作的人；因此，发泄区若是设在办公区的中央，就需要布置得“隐密一点”、“清静一点”，墙上可以多挂些漂亮、轻松的海报，室内多放些启发智慧的书籍。最好是把这地点设在不会打扰别人工作的场所，若能和平常的工作场所所有点距离，就真的像“避难区”了。

运用标语和符号

还有一个方法可以吸引别人注意，起到提醒员工的作用，甚至让他们以及顾客感到惊喜，那就是运用一些有创意的标语和符号。这些标语和符号不仅可以为工作场所添加乐趣，振奋精神，还可以间接传达出一个公司的价值观。

科罗拉多州丹佛市的史蒂文森捷豹汽车公司，在访客停车处前面放了一张标语板，写着：

这世上一些最善良的人物，
有的就把车停在这里，
成了我们的客户。

伊利诺州襄里耶市一处游乐场，有辆员工小型巴士，车身上写着：

车内运送珍贵物品。

伊利诺州橡园市的彼得森冰淇淋店，入口处有块标语：

所有在店内随意嬉游的孩童，
一律逮捕，充作奴隶使唤！

纽西兰奥克兰市的马里奥旅馆，在员工出入及卸货的门口，张挂了一个标语：

这世上最好的人，在此工作。

在信用服务的有限公司，有一块黑红二色的“红利”板，垂挂在客户电话服务处的天花板上，它写着：

为要说话，只要倾听。

有一家电脑硬件公司，在公司简介的封面上，印上了这样的符号：

（勿用语音符号，真心对人说话）

上个礼拜开车去密歇根州蓝辛市途中，我们注意到一些很有创意的标语：

在一处施工地区，最先看见的标语是：“前方 8 英里施工中！！”这标语贴印在一张皱着的眉头的笑脸上方。前进到 4 英里、6 英里处，笑脸上皱着的眉头一次比一次舒展；接

下来的那个标语上写着：“ 施工路程只剩 2 英里 ”，笑脸的表情平静（嘴巴是一直线）；而最后一个标语上写着：“ 工程到此为止 ”，配以一个黄色的大笑脸。

伊利诺州培奥瑞亚圣芳济医学中心推行过一次激励士气的活动，名为“ 共享远景 ”，以推广他们为该中心未来发展规划出来的新远景。活动有一部分是设立一批“ 远景守望 ”的标语。

从现在开始，动员公司里的全体人员吧，参加创意标语和符号的构思活动。例如，看着你们工作场所内外现有的标语和符号，想想看同样的意思，是不是有更幽默、更有趣或者更有创意的说法。

节庆时的惊喜

节庆时，在公司内找个大家会惊奇的地方布置一下。你甚至可以考虑洗手间哟！

爱荷华州雪松瀑机场的一位主管伊里，特准机场职员和旅客遇到节日时，可以自由装饰一下安全检测器的顶部，当做是她送给大家的礼物。这样一举将旅客忐忑不安的心情和候机时单调无聊的感觉，转化成了开心和感激，也使排队的长龙不再那么讨厌。她说高级主管因为十分忙碌，还会谢谢她用这种方法提醒他们情人节、母亲节到了，否则他们大概会忘记的。

我最近收到布法罗州政府一位职员寄来的信，上面写到：

参加了你主持的讨论会后，我们每个人都觉得兴致高昂，十分兴奋，特此写信告诉你，为了发挥工作乐无穷的精神（不只是为了我们自己，也为了我们所服务的人，）我们决心将办公室变成有趣、好玩的工作地点。现在万圣又到了，在我们这些装潢大师的协助下，我们将办公室变成了万圣游乐场。

现在民众到我们办公室来，必须先通过前面大气球扎成的拱门。办公室一边是狰狞的死神，眼睛闪着阴森的寒光；另一边是吸血鬼卓古拉伯爵等丰民众大驾光临。天花板上有一只只蝙蝠盘旋不去，附近还有一堆可怕的蜘蛛——我们不知道这东西从哪里来，反正有一只很大的蜘蛛织了一张大网，就在客户的头上悬挂着。

我们还辟了一块气球南瓜田——每个南瓜上都有一个职员的名字。每台电脑上都有一个气球装饰品，在墙上有个气球扎的女巫，天花板上还有几个鬼呢。我们经理的办公室改挂“卓古拉老巢”的名牌，分区经理改称“地牢头子”，而且更令我们惊讶的是，装鬼捣蛋的小孩子竟然比以前少了。

这些改变有许多都要归功于你的协助，改变了我们对服务的看法。我们真的能带来改变（而且还在不停地改变）！！

另外，如果你们在节庆日组织去旅游，为要忘了，旅游时最好也纳入一点异国情趣，比如别国的宗教文化等，庆祝别人的节日，也能发扬四海一家的精神，而且还可让大家学到一些别的文化知识。

创意邀请函

你若想邀请你的同事或下属去做一件事，在邀请的方式上用些创意也许会有意想不到的效果。

卡登是位资深训练顾问，也是佛罗里达州立兹市日星制片的老板，她用小型的 3D 立体小玩意儿，黏在霓虹明信片上，作为训练课程的备忘卡。有一张卡片黏了小小的塑胶蚂蚁，并附上一行字：“训练课程也可以像野餐一样，你来就能知道为什么！”另一张黏了一只小塑胶拖鞋，上面写着：“踢掉你的鞋子，到这里来……”还有一张是一个钟，上面写着：“别浪费时间，到这里上最好的课吧！”每张卡片都会在课程开始前一天，放在参加人员的桌上，背面注明课程、教室、日期。这类卡片也可用在课后的追踪辅导上。

这里有另一种创意“邀请”。克西丝告诉我们，她爸爸的生意若遇到有收账的麻烦时，他们就在发票上写上：“阁下的账，我们已经记了 10 个月了。想想看，这比你在妈妈肚子里的时间还要久呢，请付账吧。”债主看了多半莞尔一笑，乖乖付账。

创意可以展现在管教孩子、做爱、谈生意、思考物理理论的时候。

——布鲁纳

创意道歉函

若是你的工作不巧出了差错，给你的员工带来了不便，这个时候一填充道歉函不但重要，甚至可以借此机会，牢牢拴住员工的心，让他们知道你的诚意和态度。

《芝加哥论坛报》2001 年 1 月 7 日的周日杂志《起跑》专栏中提到，芝加哥的梅特拉大众运输系统在火车的误点无法避免时，会向乘客散发“火车误点证明”。一位新闻学讲师也证实，有位学生迟到了 45 分钟，进教室的时候，交给这位讲师一张纸，上面写的是：“敬启者：本公司火车因故误点……特此向各位道歉。”

梅特拉的发言人坎普说：“你将这证明称之为‘联络簿’，可以向老板证明你没有贪睡。”梅特拉两年前开始发送这些便条，他们每个礼拜发出 3763 班次的火车，只要有任何一班火车误点超过 10 分钟，便会发送这份证明。

你的工作是否偶尔给你的下属或是其他人带来过不便呢？放下架子，主动地道个歉吧，说什么不重要，关键在你是否有诚意。像上面这相例子中的创意沟通，完全可以即不让你尴尬，又可起到皆大欢喜的作用。

创意指示令

每次当你在向别人下达指示时，若能加入一些新鲜的创意，下属比较

能听得进去而且会照命行事。

有个朋友最近给我寄一张吉洛自行车安全帽的使用说明书，文章的开头是：

详读这些警语

以免后悔莫及

- 1、本安全帽只供自行车骑士使用，不可用于摩托车、机器脚踏车或是潜水。
- 2、别摔车。若不巧摔车，请暂停使用此安全帽，待我们仔细检查后，确定安全帽未受内伤，才可继续使用。这可不是开玩笑，焉知你的安全帽什么时候会牺牲自己来保护你的性命呢？
- 3、没有一项安全帽能为骑士抵挡一切意料之中的撞击——即使是“罗宾汉”电影中央决斗者戴的铁制头盔也不行。

说明书中的其他标题有如：

怎样选购戴起来像另一层头皮般服帖的安全帽？

撞车时怎么办？

律师该说些什么？

这是我这个外行人所见过的第一份妙趣横生的说明书了。把它用到你对员工的指示令上吧，把指示和说明弄好一点。这样，不只抓住了下属的注意力，还能博得一笑，甚至还可使他们对繁重工作作者任务的抱怨一扫而空呢，而你也可以知道，你的员工一定仔细地阅读了你的指令。

邮件中的惊喜

每次在给下属发邮件（不管是 E-mail 还是手写信件）时，若能在信内加入一些惊喜，比如你的大头照片，便能更好地拉近你和员工的距离。

有个与我合作的插画家，不管寄的是作品、账单还是广告，一定要附上一片不含糖的口香糖。我从来不会把他寄来的东西不拆就扔掉。

另一家公司在寄送给客户的包裹里面，一定附有一袋 M&M 巧克力，外加一张“谢谢惠顾”的卡片。他们的包裹从来不会被人冷落在收发处。

只要有办法做到，在邮件中附上有纪念价值，且和你们的产品、服务或工作有关的东西；或是始终附上同一种东西，如同个人标志一样，就像那位插画家。即使是文件，总贴着一枚“个人标志”的贴纸，也能抓到别人的注意力。

在你发送出去的文书或其他沟通媒介上用点巧思，加些调剂，便能吸引较多的人真正去读这些东西：

有位高层经理想出的办法抓到了部属的注意力。每次他要发布不太好的消息时（倒也不是什么可怕的大事，而是他心里清楚部属会不太喜欢的事），就会在公文上用钉书针别上一张面纸，这样，工作场所里的趣事就比较多了，人人都可以轻松一下。

在文书、信件中加进你的照片，可以增添人情味，和员工建立友谊。

伊利诺州辉凌市事业系统的普利斯考告诉我，她在文书、信件中加入照片的方法是：

不知你记不记得，我以前提过我在寄给客户的文书、信件中加进照片的事。这照片是我和家人的照片。假如寄给客户的只是一张短笺，我就只印出一页照片，然后写出要说的事。我也把它用在私人书信上，希望我的债权人、保险公司之类的地方，知道在另一头还有人我这样的人。我知道现在已有人在做照片式名片。所以说，说不定有一天照片式文书会流行起来呢。

我们几乎每个人都在从事建立关系的工作，因此，若能在沟通对象面前以“真面目”示人，不是很妙吗？你若有孩子，可以在给同事的公文中，不断抽换孩子成长的照片。刚去度假或是家里有什么特殊活动，拍摄下来的照片也可以派上用场。要不你也可以用你工作小组、单位，或办公大楼、所在社区的照片，加印在对外寄发的文书上。我们许多人都是视觉优先，你甚至可以用将照片印在信封上这样的特殊手法，在工作上添进人情味，从而激发新的责任感。

花样贴纸

每个人都喜欢贴纸，大人也不例外，看见贴纸，我们便会想起快乐的童年。在管理工作中运用贴纸，是一个可以换得员工莞尔一笑的廉价法子。

在我给密歇根州政府员工上过“建立顾客导向组织”的课程后，接到一位员工的电话。她说她上完课的第二天，买了很多金纸做的星星。现在，只要有人通过她们那里的驾照考试，她就为他们贴上一个星星。民众都很开心。

罗依是 APAC 公司的保险业务人员，他总是随身带着黄色小圆贴纸。每次他走过电话服务处时，都会在贴纸上画各种脸谱（大部分是高兴的脸谱），贴在服务处人员的电话上。服务处因此巴望他能调到处里来。

《芝加哥论坛报》在 1995 年 8 月 8 日的《节奏》版登了一篇贝克的报导——刺上你的花纹——回函地址标签为大家的信函增添个性。文内附有形形色色的回函地址标签，说“不管你是死忠的迷哥迷姐、回归自然的天体派，还是完美的安琪儿，你都能找得到专用的标签，可以告诉别人你是何方神圣……地址标签召集已不是只是图个方便，也成了一种文身的方式，使个人在芸芸众生当中，有一个表现自我，与众不同的机会。”

这些标签有专门给收藏家用的（古董车、芭比娃娃、玩具熊、白衣天使），有给爱动物的人、音乐家、运动这、艺术家、园艺家、环保人士用的；有的标签印的是城市风景、卡通人物，还有猫王等。标签上可以印政治口号或是运动口号，可以制作自己爱好的某样东西，或是将自己比为某样东西的模样。如有些标签就有支持“母亲对抗酒醉开车”或是“联合国儿童基金会”的文字。有位女士的标签上要有葫芦的图案；有的设计为会员专属使用，有的则视场合更换。例如有个人极爱华纳卡通里的角色，所以在

寄给家人、朋友的信函上贴上小金丝雀，寄账单用的是臭鼬。

用贴纸不必花大钱，便能在工作场所中添加创意和乐趣。用贴纸肯定别人，赞许别人，绝对是人生一大乐事——听别人说我们“做得好”，永不嫌多。记住，教别人（包括你的下属）过目不忘的惟一方法，只有引起他们的兴趣。

第四章 营造愉悦的团队氛围

——“你的公司是不是正在遭遇裁员、改造或是技术和职务出现巨变？压力大到叫你精疲力歇？缺乏彼此信任。还有一片‘狗咬狗’的气氛。士气低落？如果是，你需要看看这一章。”

你的公司是不是正在遭遇裁员、改造或是技术和职务出现巨变？压力大到叫你精疲力歇？缺乏彼此信任。还有一片‘狗咬狗’的气氛。士气低落？如果是，你需要看看这一章。

我在世界各地的企业机构进行演讲或担任顾问，所看到的员工总是不离沮丧、困惑，他们担心工作不保、因工作繁重而备受压力、因变化不断而神经紧绷，他们没有关怀，缺乏希望。

盖·洛普民测验 2002 年 3 月公布的一份调查报告指出，他们发现员工士气以及工作满意度，到达 10 年来同一调查的最低点（参考资料 1）。去年《今日美国》也曾报导，美国的工作人口有 42%在一天结束之际，觉得“精疲力竭。”这让我想到 2001 年 7 月 25 日出版的《财富》（Fortune）杂志刊出的一则故事，名为“油尽灯枯的老板”：

有一位行销经理，带着不屑和疲累，回想她任职的电视台最近刚完成的改组工作。她在 1998 年刚进公司的时候，不但尊敬她的老板，且她带领的 8 位属下更是干劲十足。两年前，几位高级主管出其不意地发动了一项全公司改组计划。她说：“去年夏天的某一日，我踏进办公室，赫然发现我一人得负责 3 项全职工作。这样的工作分量，令我恨透了他们每个人。结果，我的老板只能得到我筠有创意的 10%和 50%的精力。现在我

是典型的尸位素餐，什么事都不干，每天只等着上班领薪水。”

2002 年 1 月 19 日，叶慈在《芝加哥论坛报》上名为“裁员的教训：士气需要提振”中指出，重振员工的活力现已成为人力资源主管的第一要务。回收的问卷有 41% 的人表示这将是 2002 年的首要工作。负责此项调查芝加哥市剑桥人力资源集团的董事长暨总执行长波尔斯基表示：“企业将这件事情摆在第一位置，足可说明美国职场的诸多现状。”

我相信过去 8~10 年间，许多企业为致力追求品质的提升，花了很多时间我金钱在系统和流程上面，但却忘了他们最重要的资源——人。我最近听到一位高级主管说：“我们雇用的是‘工人’，结果来的是和我们一样的‘人’。”

我们生活在极其复杂的社会里，它提供了多种物质，这没有错，但世人开始怀疑，是否为这丰富的物质生活付出了太高的精神代价？

我想，我们必须将工作环境中创造、希望、关怀、个人意义甚至乐趣等精神创造和发扬，这样企业才能生存下去。

大家都明白，只有快乐的员工才会有比较高的生产力，而一旦空气中充满这种清新的精神，经营的利润就会增加。这一重望的工作必须由管理者开始。在这一章中，我将提出一些想法和建议，协助各位在公司内推行这项重建微笑的工程。

将公司视为一个家庭

在整个公司精神的培养和发展过程中，最具争议性的一个问题是关于“将公司视为一个家庭”的观点。作为公司“古老卫士”的员工们，他们

已经经历了公司从一个渺小的组织发展为一个拥有 150 名员工的公司，他们感到与如此众多的人相处并保持亲密的关系是相当困难的，而另一方面，新员工则认为用“家庭”一词来形容一个工作场所未免太过亲昵。而我开始创建自己公司的原因之一，就是要营造一个更加生气勃勃，更加充满生活气息的环境和氛围，营造一个不仅仅是为了工作的场所。我的志向和愿望在于将真正希望从他们的工作中创造出新生事物来的人们聚集在一起，让他们所付出的努力不会因消极怠工的被动思想和繁琐冗赘的官僚制度制约和羁绊，而这些在大型公司内却非常普遍。又由于曾经在主要的行业团队中工作的经历，我很了解高层管理者对员工的疏远与漠不关心，我要在这方面做得更好，好得多。

我将我的代理公司视为一个大家庭，视为一个因我们彼此坚强的相互维系而能够应对剧烈震荡的大家庭。在早期的时候，新员工被看成同事并很快变为朋友，家庭的概念并不存在问题。但是，随着公司的不断扩大和增长，这一状态发生了改变，而我却排斥和拒绝接受规模的扩大需要系统化和等级化，我们最重要的资产就是我们所保持的混乱的状态，它产生出了令人欣喜和震惊的电流。而这种电流又赋予了我们精力和愿望，使我们能够为我们的客户拆除矗立在他们面前的延道道壁垒和障碍。我认为，如果我们陷入了僵化和循规蹈矩的状态，那么我们将无法再以一种自由而开阔的方式去思维。我们不断地灌输一些新的激励因素，以巩固家庭的纽带和公司的凝聚力。因为我相信，这些因素是维持公司高度精神化和活力性的关键因素。我们依靠创造性的爆发来实现我们的发展，因而我们必须彼此关爱，而这只有持续不断的投入才能够维持。

我们通过举办联欢会等形式来培养公司的凝聚力和团结精神，我们经常邀请合作伙伴参加，以便他们能够对我们有更充分和真实的了解。圣诞

午餐会是一个很重要的活动，合作伙伴们同样会被邀请来参加。随着需求的增加，这些活动的规模也变得日益盛大，圣诞节前夕的巴黎、布拉格、罗马及巴塞罗纳一日游也是我们为增进彼此了解而投资举办的活动。有一年，我们组织了瑞士 Verbier 三日游，由于为每个人提供了蓝色的滑雪服，我们在滑雪道上便可以很容易地区分同事和合作伙伴。每一次旅行都将我们的文化提升和巩固 50%，无论何时我们想将自己往前推进，我们都能够创造出新的东西。

我们用以铲除工作与家庭之间传统界限和壁垒的另外一个激励手段是双亲节。这并不意味着你可以将你的孩子带来——而意味着你将你的父母带来。我们有很多年轻的员工，尤其在创造性部门，父母们并不了解他们的子女们在做些什么，因此我们让一个客户给我们布置一个真实而具体的任务，将所有的父母和员工划分成不同的组，给他们两个小时的时间去完成这项任务，比如，所布置的任务或许是为一种新型移动电话设计一个营销口号，由父母们给出建议，并由客户来从中选择最佳的，然后举办一个大型联欢会。

每一人都希望在他们做事的过程中得到家庭和朋友的帮助与支持——而在 Kunde&Co；员工们获得了得到这种支持和帮助的令人羡慕的机会。你可以将其视为一种内部营销。最重要的是明确你所具有的独特性，并培养这种独特性以及采取可能的方式来强化这种独特性，并使员工们为他们的的工作环境而感受到无比骄傲和自豪；同时，公司必须尽力使员工感受到他们自己的价值，我多次听到过关于“我们公司太大因而无法实现这一点”的说法，而我的回答则是：那么就去想方设法寻求一种能够使其得以实现的途径。就像公司不断地为桌椅板凳和计算机等办公设施而投资一样，我们也必须为内部文化的建设和巩固而投资。

举行家庭派对

促进组织内沟通的最好方法之一是开展派对活动：一次特殊的派对活动，不仅能够加强不同地点的人员、经营阶层的联系，还能促进员工、工作和家庭的联系。

我的朋友瑞根，是新西兰奥克兰市学习曲线顾问公司的总裁，他给我讲了一个他和法玛销售有限公司合作的故事：

这家公司有 4 家工厂，每处的文化都不同。每家工厂的经营阶层不同，风格不同，而且缺少沟通。所以，他们的文化形形色色，思考方式各式各样，连宗教信仰也奇奇怪怪，你根本没有办法沟通。

我们觉得要建立团队合作精神，得靠一次盛大的派对作开始。人力资源经理和我跑遍每家分厂，帮他们组织小队，要他们各自草拟当天的活动。我们带他们学些脑力激荡的技巧，玩些画图游戏，勾画当天活动的蓝图。

我们拟出当天活动的大纲之后，便组成跨部门小组，合作筹备派对。负责餐点、游戏的小组，分头去规划细节。最后他们规划出扔蛋糕、扮小丑、画脸谱等等游戏。还有圣诞老人，我自己还扮成了小精灵。

每位员工都受邀携眷参加。每家工厂的每个部门都设一展示摊位，展出工作情形，让所有员工及眷属都能明了每家工厂在做什么。派对共有近 1000 人参加。

此后，大家开始认识彼此，开始有了团队合作，开始在公司内教授直辖市技巧，辅导、咨询技巧等等。他们还有很长的路要走，但是这个家庭派对总算将他们推上路了。

这次活动成功的一大关键，在于规划时须由不同部门的人员进行合作。次要的关键则是将员工家属纳入活动当中，员工及其家属全员支持的社交活动，能在组织内营造出新的尊重和合作精神。

美国医院协会每年举行一次“工作游戏日”，邀请员工携眷参加活动，有游戏、游园会、奖励，也参观父母工作的地方。活动的目的在于告诉孩子父母工作的情形。工作暨家庭管理顾问公司的总裁麦克斯说：“‘工作’对孩子是个抽象的名词。在他们亲自看见了父母工作的场所，上班得花多久的路程，和父母一起工作的人有谁，每天工作都在做些什么之后，他们

就会比较多地了解了。举办家庭日的活动，能帮助孩子肯定父母的工作。”

他们举行的活动，包括制作“纪念徽章”；制作“家庭相簿”收录家人工作实况；当场用立可拍拍下工作状况；让孩子玩一玩打字、电话、电话、电脑等等办公设备。麦克斯说：“雇主通过家庭日的活动，可以激励工作士气，告诉员工，我们真的把员工当做家人看待。”

维吉尼亚州举办的 DMV 比赛，要求员工的子女、孙子女画下父母、祖父母一整天工作的情形。画作还经装裱，挂在公司的入口大厅。顾客都很喜欢这些画作，孩子也很兴奋，爱到公司来看自己的作品。

粗说来难以相信，但是根据密歇要州监辛市的クロス所述，美国海军以更壮观的活动，来振作新兵的士气。新兵的父母受邀参加一次 7 天的海上旅游，由檀香山到加州的阿勒美达。搭乘孩子派驻的那一艘航空母舰。这趟旅游的目的，就是让做父母的看看孩子在做些什么，体验一下船上的生活，也减轻一些新兵的思乡之苦。

クロスの儿子尚恩派驻在美国海军最新一艘舰船“美国林肯号”担任厨师。クロス夫妻两人只须付少许费用，便能在船上和儿子共度 7 天。同时参加的非军方人员（父母或监护人）有 1400 位，海军人员则有 4000 人。他们在船上参观，了解孩子的工作性质、其他人的工作项目，他们甚至还和儿子尚恩在厨房里一起干活。

クロス说她在第三天，洗了几次冷水澡，早晨 6 点钟起床，睡在三层高的床上，和 100 个女人共浴，她实在同情孩子的生活。她不仅因为孩子自愿选择了军旅生涯，忍受着重重限制，而对孩子有更多的尊重，而且她还说：“未来最重要的事情，就是在孩子每次出海的时候，每两天能收到我的卡片或是信。”用这方法振作士气兼改善亲子关系，效果多好啊！

还有的机构规定一天，让员工携带子女上班，举办的活动依子女的年龄而定，内容丰富多彩。有一个家庭训练机构让年纪比较大的孩子，亲自体验一下父母上班的情形。小一点的孩子则做些复印、分送邮件等事情。他们可以在员工餐厅用餐，可以从父母的办公桌上打至所学制成图表，同时由公司颁发证书。

招聘“微笑妈妈”

说到照顾看护，还有谁比母亲更强？当我们心情低落，需要人抚慰的时候，大部分人想到的是谁？真正关心员工的管理者，请个人真正负起对员工的“照顾”工作是必要的。

科罗拉多州安格坞进化系统电脑软件公司，有五个半全职的“妈咪”，还有一全职“老爸”，每一个负责照顾八九十个员工。他们的工作就是照顾员工，而且直属公司总裁费尔，因为他就是这老爸、妈咪制作的创始人。其中的“大妈”克罗宁，告诉我一些他们的工作情形。他们的工作就是营造快乐、友善、特殊的气氛，将家庭温暖、舒适带到工作场所中。

他们除了必须知道每位员工的名字及一些他们个人、家庭的资料之外，另一大职责是负责为公司里的 18 个厨房（大楼内每个侧厅都有两间厨房）塞满东西，就和在家里一样——到处是碟子、银器、纸巾、餐巾、水果篮、鲜果汁、咖啡、茶、调味瓶。

妈咪每天必须准备点心，早上、下午各一次，像乳酪、饼干、水果盘、胡萝卜、芹菜茎、早餐谷类等。他们有预算供应厨房，所以员工不必付费。克罗宁说：“员工工作到一半肚子饿了，若要出去找东西吃，会打断思路、损失生产力；所以，我们准备厨房，让他们随时有点心吃。”

妈咪每天挑两家餐厅，为员工订购餐点。每个员工在妈咪那边都有账户付午餐费用，这样对员工非常方便。若员工不舒服或受伤，妈咪还将午餐直接送到他们身边。公司聚会时妈咪会准备生日蛋糕，甚至给员工小礼物。妈咪负责筹备派对、活动、周年庆，也提供重要讯息意见给同事。

这些妈咪的职责就是要办公室成为快乐的地方，让员工都喜欢来这里“看看妈咪”。他们准备了糖果、药品、裤袜、眼药水、眼镜修理工具、牙线、牙刷、牙膏甚至鞋带——全都由公司供应。克罗宁说：“妈咪的工作就是每天笑脸迎人，为大家打气。我们每天花很多时间到处走，浇浇花啊，跟大家打打招呼，问问家庭的近况，看看他们过得如何。有人在赶工时，带点饮食去看看他们，为他们打打气，也谢谢他们费力工作；有人心情不好时，我们会留意看着他们有什么需要；有人工作太忙的时候，我们甚至会代他们投递邮件。”

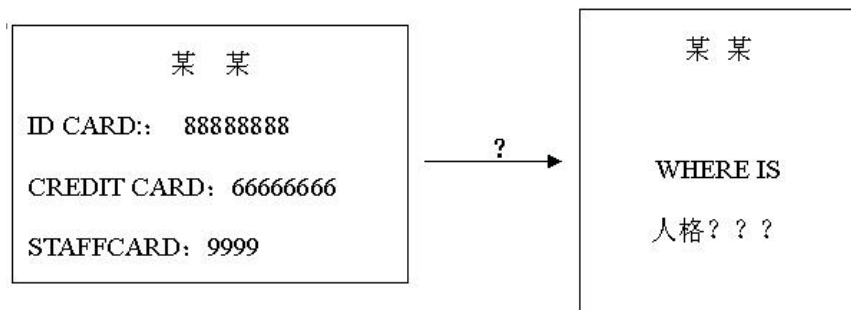
这家公司要的妈咪必须是温暖、关怀、乐观的人，应征者皆由总裁亲自面试。该公司的哲学是：“你若能提供良好的工作环境，便能创造比较好的产品。”这正是妈咪们的任务。

这相振奋工作士气的点子很好吧？进化系统公司由此获得的利益，显然一定远远超过成本。快乐的员工必定是生产力较高的员工。我们何不好好利用一下亲情的滋润呢？你们的公司是不是也可以雇个“微笑妈妈”呢？

尊重员工个性

现代人都渴望获得尊重。大家都已经受够了被人当做数字的年代。但是科学技术的发展日新月异，把大家变成了身份证号码、账户密码或是员工代码，把“人格”都泯灭了。

太多数字号码，人格因此泯灭



我最近因为信用卡的问题，有了一次不愉快的经历。后来我打电话给该公司的服务中心，想告诉他们这次事件。接电话的服务人员的第一个反应就是：“您的卡号？”由这句话可知，她完全没把我当成“人”，而是把我幻化成一级数目字，完全不管我的感觉。最后我把这张信用卡取消了，因为不把我当“人”看待的机构，我才不要和它们打交道呢。

同样，员工也希望在工作场所里能被当成人看待。他们希望能有人欣赏他们，能有“参与其事”的感觉。这就得尊重并信任每个人在组织中的重要性。这份尊重和信任，是从人与人来往间产生的。

布雷希特的《用心管理》一书中提到，员工要的东西要有三个：

- 1、有意义的工作。
- 2、有机会在影响到他们的决定上施一份力。
- 3、良好的人际关系。

布雷希特隶属亚特兰大顾问团，针对工作场所内的尊重和信任及其对组织成就的影响，做过一些独到的研究。下面这篇文章摘自他的新书《不敏捷，就等死》。

缺乏信任到头来是致命的。一机构若是缺乏信任，最后一定会溺死在

水里。幸运的是，缺乏信任可以修正。一机构若能时时奉行值得信赖的政策，如永远说真话，信守承诺，确实使每一个人都能得到该得到的消息——便能建立起信任。而每个人在这工程中，都要扮演很重要的角色。

我们的信任模型是一座教堂，建立在四根大柱子上，这四根大柱就是公开、诚实、信赖以及尊重，并以贯彻执行作基础。

公开指的是和别人分享你的想法和感觉，同时也要倾听别人的想法和感觉。也就是以真心取代戒心。一旦大家都能彼此坦诚相待，信赖的关系就会更上一层楼。

诚实是指给予别人真实、完整的回馈，不管是好、是坏。《一分钟经理》及其他励志书籍的作者布兰查德曾说：“回馈是冠军的早餐。”一般人都想要、也都需要知道自己在别人眼中是怎样的。

信赖是指做承诺和履行承诺。这需要：你做的承诺必须是你愿意履行的；不要做出含糊不清的承诺，同样也不要接受这种承诺；若无法履行承诺，须及早告知对方；假如你不得不破坏承诺，一定要主动重新协商，想办法弥补受损的信用。

尊重指的是要做到人与人相处时不必说出的五点要求：

- 1、纯粹倾听，不带批评。
- 2、接纳差异，不做指责。
- 3、肯定别人独特的品格。
- 4、多往好的方向去看。
- 5、以关怀之心告诉别人你的真正想法。

你若能够做到这五点要求，便会觉得受到了尊重，甚至觉得得到了关怀。

你若能发挥这四大支柱——公开、诚实、信赖、尊重——你和别人的关系便会走向高度的信任。

机构内的人员若是人人如此——经营阶层必须以身作则，率先示范——其企业文化便具有重要的竞争优势，因为企业里的每个人都能合作无间，缔造成功的事业。这是任何机构都可服用的强力药方。

加州马里布合作研究中心的创办人艾斯勒主为，企业组织的管理风格若是以僵化不通、阶级井然、专断独裁为主干，放在当今注重灵活变通、顾客服务、以人为本的哲学里，很快就会成为过去式。她举出了两种互动模式：“合作”模式和“支配”模式。她说，合作的做法有许多种，但是每一种都不离“尊重每一个人的付出和贡献”。（在合作模式中）领导人的作用不一样；这是一种授权模式，能激发人员尽心尽力、发挥长才；而且是自愿的，不是威吓的。”

所以，我们应该多问问自己：“我是个尊重员工，能激励人心的领导人吗？我在工作场所中，是否不问别人的职务和阶级，都给予同等的尊重呢？”无论你在组织内的工作是什么，你都可以在日常与人往来中，将互信提长到新的层次上。一般人在工作场所或是觉得得到了较大的尊重和重视，做起事来不只是真心，还会用脑。

公司一般建有员工资料库，收录了有关工作的资料——教育、训练、经历等。我建议各位再建一个资料库，收录员工个人个性的其他趣味资讯。

可以收集的员工资料主要有如下风类：

特殊的嗜好：木工、修理老家具、手工艺、烹饪等等。

特殊的兴趣：桥牌、高尔夫、戏剧表演或是马术之类的。

外语能力如何？

是否会弹奏乐器或演唱？

会不会书画或漫画？

喜欢的书籍、电影或音乐类型。

喜欢的运动。

在公司外参加的组织、团体。

其他重要的生活经历。

甚至还可以将员工配偶的资料包括进来。

员工个性资料库是内部交友的极佳参考资料。根据这些资料，可以在内部成立一些非正式的组织，就共同的嗜好、兴趣互相切磋、学习，比如旅游团、合唱团、乐团等。这样，大家在工作或在家庭上有问题时，便找得到人协助，公司也能借此发掘出以前所不知道的资源。不过，最重要的是，这样可以把员工当做完整的人来看待，而不只是“工作人口”。

团队活动乐无穷

除了前面我们谈到过的家庭派对外，这里还有一些乐无穷的团队活动供大家参考：

1、成立“拉拉队”

在公司各个单位选一些人，组成“拉拉队”为整个公司打气加油。

科罗拉多州安格坞一家医疗用品厂商柯垂尔公司，要每一单位选出一个人，担任“士气领队”，组成全公司的“士气指导委员会”。

委员会汇集各单位的意见，拟出了他们的成立宗旨：

我们的责任是加强人际沟通，
鼓励团队合作，激发昂扬的士气。
我们地主动筹划活动、解决问题、提供意见，
以支援整家公司有每一个。

2、鼓励联谊活动

遇到节庆、特殊成就日等情况，公司更应该庆祝一下。工作场所内弥漫着节庆的气氛，能将欢乐感染给每位员工和顾客。

圣路易市的光谱保健服务公司，遇到节庆一定大肆庆祝一番。他们的做法通常是在员工上班前就在他们的桌面摆上一样小东西。例如：

- 1) “ 挚爱 ” 胸针——情人节
- 2) 一包绿色爆米花——圣派屈克节
- 3) 举办 “ 猜猜看 ” 游戏，把主管婴儿时期的照片列出来，要员工猜看哪一张是谁——复活节
- 4) 低脂冷冻乳蛋糕——国庆日
- 5) 化妆比赛、雕南瓜大赛——万圣节
- 6) 聚餐，每位员工携带一样拿手菜——感恩节
- 7) 圣诞舞会——圣诞节
- 8) 每位员工生日时，桌上或门上会有三个气球，员工生日及公司周年纪念日都会印在公司的日历上。

他们甚至还有 “ 大扫除日 ”，一年举办两垃圾回收、垃圾大赛、清洁比赛等等。扫除日当天，员工可以穿着休闲服上班，他们还请人来教大家符

合人体卫生学的正确坐姿、打字、提物方式。

有些我合作过的机构，高级主管会主动请员工吃东西——雪糕、咖啡、甜甜圈、爆米花、糖果、小蛋糕——或是庆祝业绩，或是庆祝业绩，或是表达谢意。有些高级主管亲自把东西送到你面前，办公室的工作士气绝对会不一样。

公司内的部门、单位或是小组可在午休时举办主题派对，大家联谊，同乐一番。其他如垒球比赛、停车场上的野餐、下棋比赛甚至民族菜肴大会串，都可以用来作为不同单位每月联谊的主题。这样不仅可以联络情谊，也可以改善各单位间的沟通，到最后一定会反映在生产上。

同乐、联谊的活动不仅能增添团队的融洽，更能激发出无限的创意。所以在规划活动时，千万不要因循守旧，不要忘记多求变化，也不要对员工提出的新点子横加干涉，同时也要顾及不同的信仰和文化习俗及节庆。

3、在团队中传播热情

不要忘了，我们创造各种“乐无穷”团队活动的目的——那就是创造轻松，更要创造热情。

我个人相信热情是工作精神最重要的元素。只要热情被激发出来，即使是不太想做的事，也都能做得到。几年前我看到过李克特写的以下这段话，而得出了我个人的座右铭，“传播热情传染病”：

若要达到高水准的表现，主管除了必须设定高水准的目标之外，传播热情予以大众和目标同样重要。

你难道不曾因为老师教学热忱，而学会了你根本不想学的东西？部门的主管若是对工作抱有极大的热情，它同样会感染每一个人的。不过，这

种热情传染病倒不必非得由上层人员开始。即使是一名小小的职员，若对工作有很深的使命感、责任感，他的热情也会激发周围人发挥的最大的能力，因此，人人都可以是热情传染的病源。

有些人有幸可以做自己爱做的事。即使没有钱拿，我还是很乐意将我的想法和知识与别人分享，因为我有着很强烈的使命感，希望协助世人看清我们所能带来的改变。然而，还是有人做的不是自己爱做的事，他们甚至还可能觉得自己被困住了、被人虐待了。

所以，这中间的挑战就是找出你自己的热情——你的工作中有什么事情是你喜爱的呢？或许是你可以自由决定一些事，或许是你和来往的人，或许是你只需要和数字打交道，或许是身边的事情都可以井井有条，或许是可以写一点方案，甚至就只是一天下班的时候工作多少有点结果。

热情在你的工作场所中传播开来的时候，你就会看见大家更认真工作，更喜欢工作，更认同自己的工作。

有一个播下热情种子的特殊方法，是指派机构内的单位或小团体，在聚会中表演趣味短剧。

阿尔泰克斯国际公司是家专门生产高级桌布、餐巾的公司，每年 6 月都会举行一次全公司的品质要求的主题表演趣味短剧，这三大品质的要求是顾客满意、同仁参与、流程改善。每一组依当时分配到的品质问题，演出相关的短剧。有些短剧很有创意，如：“工作传单传令兵”（传单的流程有问题）“天衣无缝”（有时餐巾送出去时中央有一条大缝）“自寻短路”、“接触不良”（顾客退货时会有问题）。

克莱里昂旅馆每个月的动员月会，都有一个部门负责演出“优秀服务/

拙劣服务”的短剧。

短剧表演最好是人人有份，每人都能轮到，也必须和你们主张追求的价格有所关联。一般人都喜欢创造、喜欢笑——有机会“上台”秀一秀，更可以激发每个人的童心。比较害羞的人，就得靠别人多帮忙了，像道具或是音响。也不要忘记用摄影机录下来，留作纪念。

用培训鼓励士气

人员士气低落的时候，激励他们的有效方法之一，便是以高品质的教育培训，增强他们的自尊心，启发他们的创造力，让他们了解，即使在动荡的环境中，他们手中仍然握有选择、有机会在日常人际交往中为这世界带来一些改变。无论他们的工作是什么，他们的上司、同事是谁，或是科技进步的脚步有多快，他们每一个人都有举足轻重的作用。

我最近做了一项三梯次的研习会，主题是“送出爱心包裹——重振组织士气”。其中一梯次的对象，是金融教育学会。这是一家以金融机构为服务对象的组织。另一对象是巴克瑞亚州里奇蒙市的摄政广场购物中心。下面三封信分别是他们三家机构的人员，在受训完毕后写给我的，告诉我，他们日常与人交往中，以希望和关怀缔造的改变。

容我向您叙说一个小故事.....在上完您的课之后，我了解到自己必须调整和助手的关系。我在“事/技巧”的层次毫无问题，但在“人/关怀”的层次，似乎仍有所不足。因此，我现在的目标，就是依照您所教导的理论，改变我们的关系。感谢您重新为我找回了人的精神，我现在天天以传播“热情传染病”为已任。

尼波木奇诺，分会会长
夏威夷檀香山

在上完课之后的那个礼拜六，我们这个部门举行了一次聚会，将印有“我是主管”的徽章发给每一个人。有许多电话咨询人员，现在都会用心在文件上加一句“祝您一切顺利”，或是加上自己的名字和分机号码，以便对方有问题时可以联络。我们也做了一条大横幅，写着：“结果由我们决定。”

信用部门的人现在主动赠送零售店人员麦当劳抵用券，并加上一张纸条，说明有任何问题随时欢迎他们提出来。你看，你的研习会真的启动了我们的创造力。

库耸贝克，总财务长
巴克瑞克服装公司

我那阵子麻烦不断，与人相处也问题重重。我在十分沮丧的心情下去参加了研习会，那时我脑海里只有一个念头：“那我呢？我为什么该对每个人好呢？”

谢谢你——你敲醒了我，两度教我热泪盈眶，重新振作起我的精神。会后离开时，心情好多了。

零售店职员
摄政广场购物中心

另一位学员的来信如下：

我无法以言语形容参加训练课程对我生命的影响。那天晚上我回家途中一路泪流不止，感觉到生命里各种把我往下拉的力量，也都随着眼泪消失殆尽了。我的车还转错了弯，多开了 5 里才发现走错了路，只因为我在车上一直专心想着如何将学到的东西应用到实际工作及生活上。我的家人已经感受到不同，希望我的客户及同事也都能感受得到。

阿塞伊德曾任维吉尼亚州诺福克市工业海事服务公司的执行副总裁，他告诉我他们有位同事，虽然有别家公司以加薪 25%挖角，而他们只能加薪 6%，但她还是决定留下来不走。其中一个主要理由是，公司当时要提供员工持续品质改进和团队合作方面的特殊教育课程。第二天训练课程结束后，她含着泪告诉大家，她“很高兴没有离开。”这是她生平第一次受邀

参加训练课程，也是工作以来第一次有人告诉她，她的意见十分重要。这位女士最近对阿塞伊德说：“老板，我们需要再一次鼓舞大会。”

我发现许多员工从来没有机会听到这样的培训，这些机会通常只得保留给高层人员。若是你们实在无法为所有员工举行培训或演讲，也可以举行午餐会、组织看录像等。录像带的内容要有启发性、有幽默感，要能鼓舞人心又切实可行，这样，你将回收到员工的快乐以及顾客的快乐。

制造惊喜

在员工难过或者繁忙时候，主管若能适当地给他们一些意想不到的惊喜，一定能让他们处境变得好一点，不但如此，更重要的是，让他们知道你对他们的关心和细心。如：

- 1、给你的新下属一句赞美。
- 2、替员工取信，亲自送给他。
- 3、给心情不好的员工一份不署名的小礼物。
- 4、给支援你的单位送一份谢礼。
- 5、给员工打个电话，告诉他你欣赏他（她）做事的方法。
- 6、送下属一本他（她）喜欢的书籍、杂志。
- 7、外出午餐时，带一份冰淇淋给值班的员工。

机械技师尚恩和纽曼在加拿大安大略省奥克维尔市梅纳斯柯航公司旗下一家小零件工厂内做事，这两人就是认真工作又不失幽默的最佳例证。

尚恩和纽曼的工作区在厂内一条通道之间的繁忙交叉点，工作区和通道间有木板隔间。他们两人每天都把有趣的剪报文章、海纳斯柯冰上曲棍

球队的战绩及其他大家会感兴趣的东西，钉在木板隔间的外墙上，吸引大家驻足观赏。大部分人停下来阅读时，都会抓住隔间的上缘或边缘。这时，另一边的尚恩或纽曼，便会偷偷给他们涂上颜色鲜艳的指甲油。这些“倒霉鬼”常在开会或是吃饭甚至回家后，才突然发现自己被涂得十分鲜艳的手指甲，却百思不解。这给了许多社内员咯咯暗笑的机会。

想一想你的下属有谁真的需要打气——然后给他（她）一个惊奇，你甚至可以像尚恩、纽曼一样做个淘气的主管。

若能鼓励员工自发地提升工作的品质，他们会觉得工作更有乐趣，工作的兴致也会更高。

位于道纳林的洛克威尔国际公司文书处理暨训练发展经理麦林德告诉我，去年他们发生的一件事。当时他们发现寄给顾客的一份文书处理软件中有错误，于是麦林德寄给顾客一封信，在此摘录部分内容：

在这封信中附有一份正确的文书处理软件。我们加进了一些说明，您可以根据说明，更换汇集器里的文书。造成不便之处，在此致歉，我们也更新了设定号码，以杜绝此事再次出现。盒内另外放了一包可可粉，供您在花费 15 分钟的精神更换文件之后，好好喝上一杯热可可，慰劳慰劳自己！

另有位经理人在部属工作特别繁重时，会在部属桌上放一盒茶包，还有一小罐泡泡沐浴精，附上一张纸条，请他们晚上“好好犒赏自己一番”。我甚至听说一名员工会在她工作的会计事务所报税季节期间，在每位同事桌上放一包“救生圈”牌薄荷糖，外加一张纸条：“撑下去——只剩下 21 天啦！”

密歇要州政府行政部门的勃斯里，告诉我她如何逗员工和顾客们开心：

几年前我在市中心一处驾照办事处工作的时候，许多民众会上门来抱怨他们驾照上的照片好丑。有天我想到了职业摄影师用的道具，所以买了一个会尖声怪叫的黄色塑胶鸭，一副面具眼镜，上面有八字胡和毛茸茸的浓眉。要为民众照相时，我不再问他们笑不笑，而是戴上眼镜，走到照相机旁边，给他们一个惊喜，对方一定马上就会笑容满面。你瞧，我抓到了他们的笑容，而他们也会带着笑意离开。经由这个过程，职员们对民众的戒心也随之瓦解，而拥挤的办公室内原本紧张的气氛也就烟消云散了。

只要有可能，花些巧思，让员工得到意外的收获，无论这人表现如何，或许对他将是一个特殊的“赠品”，额外的资讯或知识。你发挥的创意和自动自发的真心，能使你的团队和你自己在日常的俗务琐事中平添几分兴奋和乐趣，从而营造一个轻松愉悦的团队氛围。

微笑管理三部曲之三 ——笑意盈盈的员工管理

发展的秘诀只有一个，就是使公司的发展与从业人员的幸福融为一体，因而不断地给予员工最大的激励。——美国杜邦公司前董事长渥鲁德

2001 年退休的美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇无疑是近年来风头最劲的企业家。然而在 1961 年，来到通用还不足一年的韦尔奇却萌发了辞职的念头。当时他是一名普通的工程师，虽然年薪不低，但是他觉得公司的官僚主义让窒息，总裁不常识他，平均主义式的加薪更使胸怀大志的他觉得屈辱，于是他萌生去意，接受了伊利诺斯州国际矿产化公司的聘请。是他的年轻上司鲁本·古托夫在告别宴会前留住了他。多年以后，鲁本·古托夫回忆说，我今生最成功的推销就是留住了韦尔奇，因为留住了韦尔奇，才留住了通用公司今天的辉煌。

当时，作为部门负责人的鲁本·古托夫听到韦尔奇即将离职的消息非常震惊，他决心不惜一切代价留住这位与众不同的年轻人。于是，他在告别宴会的前一天，邀请韦尔奇夫妇共进晚餐。在就餐之际，古托夫对韦尔奇展开了 4 个小时的说服攻势。他发誓，他将使韦尔奇不受官僚作风的纠缠，并将利用大公司的资源为韦尔奇创立一个

小公司的工作环境。

古托夫恳求道：“相信我，只要我在公司一天，你就能利用大公司最好的一部分进行工作，最差的一部分将你离你远远的。”

“这样的话，你就要经受考验啦。” 韦尔奇说。

古托夫回答：“我乐意接受考验，把你留下是最重要的。”

第二天，韦尔奇终于做出了肯定答复。

12 年之后，韦尔奇在他年度报告中雄心勃勃地提出他的目标是要成为通用的首席执行官。数年后，他做到了，并且一干就是 20 多年，把通用做成了全世界最有实力的公司。

留住韦尔奇只是表面现象。实际上，鲁本·古托夫更大的功劳是留住了一种用人机制。在此之后的几十年中，韦尔奇使公司的实力和小公司的灵活性相结合的能力得到了验证。古托夫为韦尔奇创造了这种环境，韦尔奇又为更多的人创造了这种环境。

第五章 就是你，干得好

——“你肯拿出
口袋里的花生。
猴子自然会跟着你。”

现在很多的 CEO 都跟我抱怨，说自己指派的任务得不到很好的执行；几乎所有的员工都是以一种敬畏的态度面对他；能干的员工纷纷跳糟，尽管主管跟他们倾谈，并愿意在物质上给他们更好的条件，但始终也留不住人。另一方面，员工在工作的时候也极为不满，公司里总是充满了勾心斗角、明争暗斗，有才华的人得不到发挥。这也许是他们没有韦尔奇幸运，没有人告诉他们：“就是你，干得好！请你继续干下去！”

所以，从现在开始，作为管理者的你必须记住，你要时刻准备着做古托夫，可千万别让你的韦尔奇们失望了。

胡萝卜比大棒更管用

“你肯拿出口袋里的花生，猴子自然会跟着你。”

——英国国会议员 James Goldsmiths

甲与乙参加赶驴比赛。比赛的规则非常简单：不管用什么手段，只要能以较短的时间将驴子由牧场之一端赶到另一端，即算赢得比赛。甲站在驴了背后，用一只脚踢驴子的臀部，驴子因怕痛，所以当甲颇费劲地花了一个钟头时间才把驴子踢到了终点。乙则骑到驴背上，手中把着一枝竹竿尽头挂着一串红葡萄，这串红葡萄刚好垂在驴子眼前不远处。驴子因为想吃红葡萄，所以拼命往前追赶。结果乙只花了 10 分钟时间就使驴子自己走到了终点。

其实管理者和职员的关系也如同上面这个故事所说的那样，只有真正

了解职员的需要，才能真正对之形成有效的激励，达到管理的目的。

了解你的员工

现在经常“顾客满意”十分重要，可是我们很少去关心一下公司的内部顾客——公司员工。

很多时候，我们说的都是很简单的道理，但是事情往往就是这样，等到别人提醒你的时候，才蓦然惊觉得。可是知道是一件事，怎么做又是另一件事。

如果你心里有一种蠢蠢欲动的感觉，又不知道该如何下手的话，那么我建议你先做一下内部员工需求的调查。

下面是西门子公司对通信、电子行业中销售、研发两个部门普通员工进行的一次调查结果。

销售部员工看重的因素：15 个（从高到低排序）		
顺序	工作因素	分值
1	良好的人际关系	6.700
2	薪酬的高低	6.633
3	工作业绩得到认同的程度	6.617
4	成长的机会	6.567
5	专业技能的培训	6.500
6	个人素质的培训	6.467
7	提升的机会	6.350
8	学历教育和海外培训	6.333
9	团队沟通情况	6.300
10	员工在团队中的重要性	6.300
11	团队合作的情况	6.283
12	个人能力得到施展的程度	6.283
13	工作挑战性	6.267
14	工作的自主性	6.267
15	员工意见反馈制度	6.167

研发部员工看重的因素：15 个（从高到低排序）		
顺序	工作因素	分值
1	工作兴趣	6.667
2	工作成就感	6.650
3	专业技能的培训	6.663
4	充分发挥个人潜能	6.600
5	个人能力得到施展的程度	6.583
6	学习新的知识	6.567
7	成长的机会	6.550
8	自尊需要满足程度	6.550
9	工作业绩得到认同的程度	6.533
10	工作意义	6.517
11	薪酬的高低	6.500
12	员工在团队中的重要性	6.500
13	福利待遇	6.467
14	团队沟通情况	6.450
15	工作的责任感	6.433

从上述因素中可以看出，研发部门和销售部门的员工有一些共同看

重的因素：成长的机会，专业技能的培训，员工在团队中的重要性，个人能力得到施展的程度，工作挑战性，工作的反馈程度，薪酬，福利等。

看来，虽然各个部门的员工有不同的需求，但是他们总还有一些共同之处，可以让我们开出一些管用的药方。

那么，现在就从这些共同点开始，教你几招吧。

嘘寒问暖的 E-mail

公司的团结是一种气氛，员工的幸福感则体现在工作生活的细枝末节之中，现代信息技术为我们提供了更方便的方法，可以随时随地与员工保持最亲密的距离。

日本企业的企业主过去常常在员工生日的时候带着礼物去员工家里拜访员工。虽然这是很平常的小事，但是员工就会感到公司很贴心，在公司工作很归属感。

给员工发 E-mail 也是一样，只不过事情变得更容易、更快捷了。丰田公司人事部主管有一项特别的任务，他每天都要指派给全公司上下所有的员工发 E-mail，告诉他们今天的天气，公司的状况，每个人的任务等等。E-mail 不只是用来传达上面的任务、反馈下面的问题，也是职员情感沟通的方式。员工的喜怒哀乐管理层都可以通过 E-mail 安慰和祝贺。员工们都觉得在公司像在家里一样，感到十分轻松自在。

立刻搜集所有员工的资料吧，建立齐全的资料库，让员工在打开邮箱的时候多几分惊喜。

成立一个“只因为……”的委员会

“对员工要像对待花园中的花草树木，需要用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们，适时移植以保证最佳的搭配，必要时还要细心除去园内的杂草以利于他们的成长。”

山姆·沃尔顿（Sam Walton）——沃尔玛公司的创始人

有时候我们对别人表达谢意时，常常只是泛泛的表示，甚至自以为别人会喜欢。真要去关怀一个人的时候，就要拿出实际行动，把对方当作大家庭的一员来对待。

洛克威尔国际公司由不同单位的人员自愿成立了一个委员会，由这个委员会负责规划一些特殊活动，慰劳员工。

霍金斯，便是她们公司这一委员会的主席，负责带领委员会为大家规划特殊活动，大致是每两个月举办一次。他们举行过的活动有：

- 1、全体员工在午休时间到停车场，共享热狗、汉堡。现场也立起了烤肉架，员工还可带孩子参加。
- 2、为了“打败冬季忧郁症”，委员会在午休时间办了一次掷骰子的“快艇”游戏，赢家还有奖品。
- 3、在情人节时，委员会在每位员工桌上放了一个心形巧克力，附上卡片：“只因为……”
- 4、在圣诞节时，他们改赠公司月历和糖果到每一员工家里。

有一个月，他们办了一个墨西哥主题派对，午休时请大家玩墨西哥游戏，自己动手做塔哥饼。

放手让员工规划活动，委员会的成员最好容纳不同部门的人员，好让大家都愿意“买账”。每年拨一笔预算给委员会，放手让他们挥洒创意。这样他们不仅可以学到很多活动中企划方面的事，你们工作场所的气氛也会

比较快乐，生产力也比较高。

生活点滴见真情

把工作当作你的生活，以不同的方式随时肯定别人，即使是小的成就。甚至几经努力但功败垂成，还差一点才能到目标，也该好好慰劳一下，过程和结果同样重要。

“墙上荣誉榜”是极地公司推行的一个方案，用来鼓励员工多肯定别人的长处。员工在表格内填入某人值得肯定的表现，连同该人的照片一起贴在布告栏上，月底的时候再抽奖赠予受到肯定的人。该公司在瑞德斯堡的电话中心经理葛拉杰克说：“这嘉奖方案可以让人知道，大家都在注意别人的努力，要不也至少记着常常面带微笑。”极地公司的经理也会嘉奖全勤的员工。

北卡罗莱纳州夏洛市的杜克电力公司电话中心里的员工每每在有些成绩时，便用冰淇淋或西瓜派对庆祝一番。因为，大成就也是由一个个小成就累积起来的，而且这样也表示公司重视大家投入的心力。

顾客服务顾问公司的经理蓝卓姆说：“我们很重视‘功败垂成’也庆祝一下的举动，当大家差不多要达到目标，但还差一点时，这些‘差一点’其实已经‘差不多’，同样应得到嘉奖。有太多公司忽略了这一点。但是，经营公司并不是棒球比赛，一定要分个你赢我胜。即使未能达到‘魔术数字’的目标，也应该慰劳员工，让他们觉得努力没有白费。只要比去年进步，即使只有1个或5个百分点，也算是成功。”

想一想用有趣、意外的、创新的方法来肯定小成就。公司通常在年尾

时会对每年赢得最多日常肯定奖的人，再嘉奖一次；但是，公司为什么不
同时嘉奖那些平日给别人最多肯定奖的人呢？

关心小人物

处于公司最上层、挣钱最多的人往往会忘记底层的人生活多么艰难。
如果领导者能使处于底层的员工感觉到领导对自己的关心，整个公司都会
受到鼓舞。

赫布鲍姆（美国戴尔公司董事长兼首席执行官）对自己以胶的经历常
常记忆犹新。

“我第一次担任首席执行官是在总部设在宾夕法尼亚州小石油城的魁
克州立分公司。在这座小城里，公司的员工过着很节俭的生活，挣的每 1
美元对他们来说都很重要。我记得跟这些人在一起时，曾听他们讲起即使
买最基本的生活必需品——哪怕是孩子的鞋子——都要货比三家。听到这
些后，我把分配的车退了。”

“如今公司最底层的员要靠每年 2~4.5 万美元的收入供养一家人。去
年，他们应该得到的奖金约为 500 美元，而高层管理人员的奖金是他们的
许多倍。所以我向董事会提出申请：要求从自己的奖金中分给收入最低的
155 名员工每人 1000 美元。对我和大多数首席执行官而言，1000 美元不
值一提，但对于要供养孩子上学或负担父母医药费的人来说，这是很有帮
助的一大笔钱。如果你克制自己对金钱的欲望，而且员工们会看到这一点。
他们会对公司非常忠诚，工作将非常努力。目前，公司的人员自然缩减率
降到了 11 年来的最低点，由于每个人都对工作感到满意，我们将迎来又
一上好年景。”

还等什么呢，赫布鲍姆的话就是最好的行动指南。其实并不是很难做到的事，结果却有意想不到的效果。

红杯子

“有两件事情是一般人看得比性和钱更重要——那就是肯定和赞美。”

玫琳凯化妆品总执行长——艾许

我和一个地方合作一阵子之后，都喜欢给他们一个“红杯子”。多年来，送红杯子一直是我们家最喜爱的一项传统。

它只是一个简单的鲜红色的杯子，沿边写着：“你今天很特别。”随杯子我会附上一段说明：

致：_____日期_____

由：_____，你在瑞德斯堡的朋友我觉得你很棒！

你真的为我们带来了改变，因为_____

这红杯子是家人有特殊成就、过生日、某件事做得很好、达到某一目标时，可以用来庆祝的一个绝佳方法。有时甚至只是要告诉对方：“你今天很特别。”每次拿出红杯子时，就表示这上餐饭要庆祝某个人、某件事。这杯子是爱及尊重的表征。这一个红杯子——希望能成为你们家里的传统，代表美好、快乐的时光，透露出言语表达说不出的爱。

红杯子是我们所想出来的为家人、朋友带来欢笑、肯定、鼓励的最好方法之一。每次我们请客吃饭的时候，客人一定会拿到红杯子。在特别的日子里——如有人过生日、孩子从学校放假回家、完成一项困难的计划、考试拿到好成绩时，主角就会拿到“红杯子”。我甚至还听过有人自己带红杯子去饭店，举行惊奇派对的呢！

不过，我们的红杯子最重要的用处，我想还是在失意、顿挫的时候；有人为了加入校队或是赢得选举努力了很久，最后却失败了，这时，家里一定会有人为他（她）准备红杯子，表示不管他们发生了什么事，在家人心中永远如一。

两年前，我以红杯子衍生出一段最感人的故事，这和出版社的接待员有关。他告诉我们，在成为第一批收到红杯子的人时，他既惊讶又高兴。他说：“我还以为只有经营层的人才能收得到红杯子呢。”于是，他决定在这红杯子上加一点个人的巧思，因此，当他将这红杯子传给一位曾经改变他的人时，杯子上多了几片丹麦奶酥。这个举动为他们这地方开启了一个新传统。

“红杯子”只是一个信物，代表的是欢笑、肯定和感情。你可以去任何地方找到任何一种你认为能够给员工带来幸福感的物品，任何人拿到它，就可以摆放在办公室里一阵子，然后“传下去”。它一定会成为员工感情账户里大笔的存款。

做一张破唱片

“你必须与你的部属中最聪明的人和睦相处并默契地配合，因为你不可能独立完成工作。如果你做到了，那你就成功了。这是我给大家的最重要忠告。”

美国通用电器前 CEO 杰克·韦尔奇

如果员工们不知道公司有什么新情况、你对他们有何期望、未来会怎样，那他们不会很努力。一个季度跟他们谈一次并不够——你必须以各种方式每天重复指示、激励和安慰。

美泰公司在转型的时期，CEO 除了花很多时间与所有高级管理人员面谈之外，还不断地向所有雇员和其他相关人员介绍公司变革的目标和措施。当然，他还经常出去跟人会面，通过电子邮件进行双向沟通，亲自给雇员

回信。当公司走上正轨之后，CEO 仍然不断与人沟通——在电梯上、自助餐厅里、街头、电话里、飞机上，还有电子邮件中。基本的信息是相同的：告诉员工公司有何设想与展望。

这个 CEO 就是美国美泰公司董事长兼首席执行官罗伯特·埃克特。他说：“我发现，这种坚持不懈的沟通——尽管有时听起来像没完没了的破唱片——是我能够为雇员、投资者、客户、媒体和高级管理人员所做的最具鼓励性的事情。当雇员们首先从我这里得知公司发生的事情时，他们感到自己是公司大家庭的一员，最重要的是感觉受到了尊重。这促使他们每天都努力工作。”

“享受时刻”

发挥创意，将你对所属组织有共事伙伴的荣耀感与别人分享。让你的员工感受到成功的喜悦，是一种极大的激励。

我以前在凯塞特国际公司担任训练品质总监时，公司的总裁尔德曼首创一项传统，叫作“享受时刻”。每次各工作小组集合起来，要开大型的企划或检讨会议时，尔德曼就会要大家准备一个“享受时刻”。在这段时间，组织的成员可以与大家分享他们和伙伴或和整个小组合作时心中的光荣感；或是对彼此的欣赏之处、感谢之处。尔德曼说：“我们沉醉在自己有多好、对彼此有多重要、对别人的感觉和成就有多关心的情绪里。”

明尼苏达州明尼亚波利斯市的 BI 表演服务公司，每个月都会举行一次“报喜钟点”的活动。当天一早上班的时候，有空的员工会先聚在一起谈论近来公司、个人，还有这世上的好消息。这家公司的员工都很喜欢这个活动，对于带动公司欣赏彼此、欣赏人生的气氛很有帮助。

一旦你在公司里建立起了这个传统，员工喜爱这个传统的程度会教你惊讶。进行时务必随兴，不拘形式，鼓励每个人畅所欲言。惟一的困难就是时间，所以最好事先订好时限。凯塞特甚至做了一幅“自我陶醉”的横幅，在陶醉时间里悬挂。

别担心陶醉在成功里的时间里无法自拔，因为别人也在拼命争取成功呢！时间一到，回到出发点重来吧。

员工帮助计划

“我最爱管员工的闲事，这不仅是我的天性，而且我还认为这是我接近员工的一种有效方式。我了解他们的家庭生活、室友、亲戚、家庭等，样样我都想知道。”

摩尔波公司的联合创始人加德纳

企业员工的工作压力普遍很大，尤其是一些高薪科技企业的员工，工作中在生活中占了绝大部分，所有的人际关系可能都与工作有关，家庭生活、社群生活、心理健康慢慢萎缩。我们要帮助员工平衡工作和生活。

最好的企业总是追求物质与心灵并重，努力营造工作与生活融合的舒适环境。美国辉瑞是一家高科技企业，公司设置了一个 24 小时福利框架，让员工可以在这里舒缓工作压力。

员工反应出奇地热烈，大家表现得非常团结和友爱。据他们的高级管理人说，这样做不是因为他们是个大公司，而是因对员工帮助不一定要花很多钱。只要用心做，不用花很多钱却依然可以达到很好的效果。

很多大企业都办有托儿所这样的福利措施，但是不只是办就可以的，

关键是要拿出诚意。例如用网络给托儿所和员工的计算机联机，员工只要输入托儿所网址，就可以看到他的孩子在托儿所上课的情形，非常贴心。不要以为小企业望洋兴叹要注重员工福利，小企业人少，做起事情来可能会事半功倍喔。

研发部员工看重的因素：15 个（从高到低排序）		
顺序	工作因素	分值
1	工作兴趣	6.667
2	工作成就感	6.650
3	专业技能的培训	6.663
4	充分发挥个人潜能	6.600
5	个人能力得到施展的程度	6.583
6	学习新的知识	6.567
7	成长的机会	6.550
8	自尊需要满足程度	6.550
9	工作业绩得到认同的程度	6.533
10	工作意义	6.517
11	薪酬的高低	6.500
12	员工在团队中的重要性	6.500
13	福利待遇	6.467
14	团队沟通情况	6.450
15	工作的责任感	6.433

升职加薪自助餐

到现在为止，我们所考虑的都是如何在员工的感情账户里多储存一些通货，但是我们还是不能忘记最基本的激励措施，只不过创新仍然很重要，

我们要推出新的菜谱。

美国学者特鲁普曼在其著作《薪酬方案》一书中将薪酬细分为五大类十种万分，并以薪酬等式的形式表现出来：

$$TC=(BP+AP+IP)+(WP+PP)+(OA+OG)+(PI+QL)+X$$

TC=整体薪酬

BP=基本工资

AP=附加工资，定期的收入，如加班工资，还有分红、工作绩效奖励

IP=间接工资，福利

WP=工作用品补贴，由企业补贴的资源，诸如工作服、办公用品等

PP=额外津贴，购买企业产品的优惠折扣

OA=晋升机会

OG=发展机会，包括在职在外培训和学费赞助

PI=心理收入，雇员从工作本身和公司中得到的精神的满足

QL=生活质量，反映生活中其他方面的重要因素（如上班便利措施、弹性的工作时间、孩子看护等）

X=私人因素，个人的独特需求（如：我能带狗一起来上班吗？）

BP 石油公司根据上述不同的薪酬以及员工不同的需求，实行雇员薪酬方案定制化。

根据雇员不同的需求来安排以上十种薪酬成分的比重，一个员工对应一个薪酬组合。比如某个员工对额外津贴不感兴趣，那么他可以放弃额外津贴这一部分，而挑选能让他感兴趣的部分，诸如生活质量（减少每周工作时间或者早餐可以在家办公）；再如，某个员工不需要医疗保险（因为他的配偶的保险已经将他包括在内了）他就可以把这份原本用于医疗保险的薪酬转换到其他方式上去，比如增加基本工资；还有，某个员工可以选择

低工资，希望年底多一些分红……

由于激励原理简单，激励手段多样化，薪酬自助为公司省下了不少的成本，而且员工们也都十分满意。

抽出两天的时间，重新考虑一下现在公司的薪酬体系，划分仔细每要样标准。然后详细地制定你的薪酬自助餐，要注意确立以团队为基础的奖励概念，而且一定要有员工的参与。雇员薪酬方案暗箱操作的做法越来越得到员工的厌恶，自助薪酬方案突出的就是内容的确定，如同在自助餐厅吃自助餐一样，根据自己的口味选择自己喜爱的菜肴。同时还需要一定的透明度，允许员工公平竞争。

成功的经验：北电网络和摩托罗拉

北电网络：平等和信任

“How are share idears?”

——北电网络的微笑管理

1. 消除级别的妙处

北电网络公司是一家具有 100 多年历史的电信公司，大家都不讲级别，直呼其名，甚至在工作描述中只会突出职位的职责贡献及与团队任何配合，不会特别重申级别。

北电网络尽量在公司内部进行一项消除级别的运动，在组织架构上尽量让组织结构扁平化，整个公司领导层的层次比较少，“在公司内部 Title（头衔）已经不重要，大家直呼其名，叫 Title 很刺耳，我们注意的是员工的工作表现，不是头衔。”人力资源总监觉得叫头衔在北电是刺耳的。北电网络的每个位置都有很清楚的描述和活动范围，将职位的重点工作告诉管理者。每个人在职位上又有较大的发挥空间，管理者甚至员工在自己的位

置有他自己可以发挥的事情，不会只有人说你可以做什么不可以做什么。北电的人力资源部专门有一种消除级别的工作-Deband。他们从表面的称谓到许多待遇方面开始实行消除级别（deband）。

2. 消除级别的方式

北电网络公司没有非常严格地将人才区分为技术和管理人才。在高技术人才领域，不喜欢带人，只是自己来专心钻研工作的还是大有人在。还有一类人是通过管理别人来贡献自己的才能，北电网络不会特别将两条道分开，但会给两种人往高层次发展机会，所以北电网络区别这两种人为个人贡献者（individual contributor）和管理者（people manager）。这两条道里面分有不同层次，个人贡献者的待遇可以达到总监级别，这是非常高的待遇。

为了消除简单的级别关系，北电网络还采取了“消极”（deband）方式，对每个工作都有职位描述，称之为 JCI（职位复杂性指标），这些指标一方面代表了员工的工作职责，同时通过职位分析和人才市场的行情，对这个职位进行薪酬定价。不同的 JCI，薪水不一样，但是不同类别的 JCI，其级与级之间的差别也不一样，例如像 JCI for professional（专业技术级别）分为 JCI1~JCI5，管理级别（JCI for administration）也分为 JCI1~JCI5，但是专业 JCI1 的待遇不一定比管理级别的 JCI5 低，彼此的分级不一样。这样既区别不同工作的待遇和员工发展的方向，又消除了级别的概念。一个 JCI 的专业人员完全可以管理一个 JCI5 的管理人员，但是 JCI 的薪水完全可以比他带的 JCI5 的经理高，这是非常正常的事。

3. 轮换的魅力

用薪金奖励进步员工只是一种比较简单的手段，留住优秀人才，奖励

物资只是一个临时方式，随着时间的推进，员工个人的物质水平提高了，薪金的激励作用就会慢慢地降低，这就是所谓薪金和劳动生产率不是绝对成正比的关系。对员工进行发展规划，帮助员工制定他的职业计划，会更加激励员工进步。北电网络在激励员工方面更注重员工的职业发展，例如让员工去轮岗（Job Rotation），激励他们继续发挥自己的潜能。员工在工作中能够吸收别人的经验，让他们能够发展。“我们是一个关怀员工（caring）的公司，我们鼓励相互支持，老板和员工之间非常支持。老板有发展员工的责任，员工也有积极参与的责任”北电网络称主管为“people Manager”，他们有很大一部分精力是在有效管理和激发员工的潜能。所以每个管人的经理应该知道去理解员工的内心需求，看什么东西能够激励他们。例如有些员工比较注重家庭，经理要了解他的家庭背景，如果他需要较多的时间在家里，公司要尽量去配合，出差的情况少安排一点。在北电，员工大概工作两年就会有轮岗的机会，当然轮岗要征询员工的意见，在北电网络公司有一套制度，叫 Internal mobility，即内部高度，用来通过轮岗增加他的能力。执行内部调度员工至少要在岗位呆 18 个月或 24 个月的时间，这样使他对现有的工作有一个足够的了解。如果员工有轮岗的需求，可以向人力资源部提出来，然后人力资源部会在别的部门给他找机会，有时候别的部门也将这种需求提交给人力资源部。双方如果都有意，可以通过面试交流，如果大家都同意的话，这个员工通常就会到新岗位进行工作试用。为了避免内部部门之间相互挖人，北电网络在制度上有一些基本要求，例如必须在一个岗位工作满 18 或 24 个月，另外挖人方经理要给供人方经理提前打招呼。“不可能让一个人做一个职位做到退休。我们希望留住人才，因为我们请进来的人都是很优秀的人，希望他们能够留下来，公司会给他们提供职业发展的空间。”

4. 时刻消除心中抱怨

有时候由于信息传递的效率和理解的偏差，员工在工作和生活中难免会时时遇到困难和情绪，在北电网络公司有许多可以排遣抱怨的途径。在北电你首先可以进行沟通的是自己的经理，接下来是公司的人力资源部，公司还专门有一个员工关系小组（Employee Relations），这是北电网络公司专门设置的处理员工关系的部门，帮助员工解除疑问，回馈抱怨，员工遇到工作问题不必分先后，可以和任何一方先谈。一旦有比较明显的问题，人力资源部首先主动介入。北电网络在每个业务部门都有人力资源部的人跟踪，如果这个部门的员工遇到情绪问题，就可以直接找这个跟踪该部门的人力资源员工，这个人力资源的人既不属于该部门，又对部门成员非常熟悉，所以大家之间沟通起来非常方便及时。人力资源部还专门有一个人是做员工满意的（Employee satisfaction）工作，这个人每个月召集每个部门负责人力资源部方面的人来讨论部门人力资源问题，每个月人力资源部召集的午餐会议，由这些人来参加，通过很轻松的方式看最近人力资源部做出来的新项目员工有什么反映，人力资源的年终报告里面专门有内容来谈员工关系。

5. 不会等到员工走时才留

在北电网络公司，员工因为种种原因提出辞职时，公司通常会执行一个辞职面试流程，人力资源部会跟这个员工谈话，去看这个人应不应该挽留，如何去通过面试来获得具体的管理方面的建议。通常在公司的办事流程、业务发展等方面，通过面谈，员工能给人力资源部提供一个可供参考的建议，对公司改进管理效果明显。员工离职的反馈对人力资源工作具有重要价值。如果发现一个非常优秀的人才需要挽留，人力资源部会找出公司方面存在的问题，给员工留下来提供机会。

6. 信任是管理的真谛

“我们北电不考勤，充分信任员工，我们信任经理。”人力资源部很少将精力花在员工考勤方面。每个部门的经理要通过培训熟练掌握一些行为方针，如果一个员工离行为规则太远，经理就会提出来。

每个季度北电网络都有全体员工大会，公司的高层领导会来参加，大会一方面是报告业务方面的事，另外员工有什么问题也可在会上提出来，领导层和员工进行直接问答。而且每个部门和团队都有他们的部门会议。“我们做事的时候一直特别强调沟通，因为我们本身就是做通信的公司，我们对客户的口号是‘How the world shares ideas?’我们自己要做到的是 How we share ideas?”

摩托罗拉：赏罚有据

“在最恰当的时间将最好的人放到最恰当的位置上”

——摩托罗拉的用人之道

1. 绩效评估的目的

摩托罗拉员工的薪酬和晋升都与评估紧密挂钩，但是摩托罗拉对员工评估的目的绝不仅仅是为员工薪酬调整和晋升提供依据。摩托罗拉对员工评估的目的绝不仅仅是为员工薪酬调整和晋升提供依据。摩托罗拉评估的目的是：使个人、团队业务和公司的目标密切结合；提前明确要达到的结果和需要的具体领导行为；提高对话质量；增强管理人员、团队和个人在实现持续进步方面的共同责任；在工作要求和个人能力、兴趣和工作重点之间发展最佳的契合点。

2. 评估目标

摩托罗拉业绩评估的成绩报告表（Scorecard）是参照美国国家质量标准制定的。各个部门根据这个质量标准，针对具体业务制定自己的目标。

摩托罗拉员工每年制定的工作目标包括两个方面，一个战略方向，包括长远的战略和优先考虑的目标；另一个是业绩，它可能包括员工在财政、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为。也包括员工的领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理法。

员工制定目标的执行要求老板和下属参与。摩托罗拉每 3 个月会考核员工的目标执行情况。员工在工作中有一个联系紧密的合作伙伴，摩托罗拉称之为 Keyworkpartner，他们彼此之间能够相互推动工作。跨部门同事和同部门同事之间有紧密联系，使考核达到 360 度的平衡。

3. 避免误区

有些人在工作中的焦点为是客户，而是怎样使自己他的老板满意。这种情况也会导致评估的误区，出现两种不好的情况：一种是员工业绩比较一般，但是老板很信任他；另一种是后加入团队的员工，成绩很好，但是没有与老板建立信任的交情。人力资源部的细致工作就变得非常重要了。人力资源部在工作表现前 25 名和后 25 名的人身上会花很多精力。有时候如果这个人很有能力，老板不重视，人力资源部会帮他找一个好老板。

4. 论功行赏

摩托罗拉年终评估在 1 月份进行，个人评估是每季度一次，部门评估是一年一次，年底对业务进行总结。根据 Scorecard 的情况，公司年底决定员工个人薪水的涨幅，也根据业绩晋升员工。摩托罗拉常年都在选拔干部，一般比较集中的时间是每年 2~3 月份，公司挑选管理精英到总部去考核学习，到 5~6 月份会定下管理人才来。

5. 适应变革的薪酬

在摩托罗拉，薪水的标准从职位入手，同一个职位可能会有差距，因为要看工作业绩。有些特殊能力的人，可能要从国外招聘，薪水跟国际市场挂钩。摩托罗拉的工资水平在市场中牌子中间档次。

摩托罗拉的薪水一大部分是基本工资，占的百分比很大，此外，还有年终奖。

摩托罗拉意识到固定工资有好有坏，在 2000 年对工资结构进行了调整，增加了一些可变动的工资，并将以前每年一次的奖金改为每季度发放。以前奖金与全球市场挂钩，2001 年以一个国家单元的业绩作为奖金考核依据。

6. 科学调节薪酬

如果员对自己的薪酬不满，可向人力资源部提出来，摩托罗拉会进行市场调查，如果真的比市场平均水平低，摩托罗拉会普调工资。有的员工反映说工资低，人力资源部就通过调查市场，发现情况的确如此，然后给员工涨工资。

7. 大家都有奔头

摩托罗拉的经理级别为初级经理、部门经理、区域经理（总监）、副总裁（兼总监或总经理）、资深副总裁。在摩托罗拉，员工的男女比例相当。摩托罗拉的经理数有 664 人，女经理人数占到经理总数的 23%，而且计划要发展到 40%。摩托罗拉强有力的培训给许多人提供了成长的空间。在摩托罗拉技术人员可以搞管理，管理人员也有做技术的，做管理的和做技术的工资上有可比性。在许多企业大家都看着职业经理人的位置，因为薪酬高，在摩托罗拉做技术的和做经理的完全可以拿一样多的工资等。摩托罗

拉共有 1377 名有内部职称的专业人员，分布在 8 个不同的事业单位。

8. 情绪可以管理

摩托罗拉对员工辞职也要进行面试，专门有辞职面试表格，填写他们的辞职档案，问他们为什么离开？如果时间能倒退，摩托罗拉怎么做才能留住他们？但是有些员工在辞职时由于某些原因而不会如实填写。所以摩托罗拉人力资源部会等到他离开后一段时间再问他，那时候他可能已经没有什么顾虑了，会将自己真实的原因讲出来。

9. 员工意见调查

摩托罗拉人力资源部每年会做一个员工意见调查，有 100 多个问题需要员工回答，涉及到摩托罗拉的工作环境、员工关系、上下级关系、酬劳、企业大方向等方面。通过这些问题来看员工在摩托罗拉的总体感受。

10. 人力资源管理信息化

在摩托罗拉北亚中心的职工餐厅内摆入着触摸屏式的员工意见反馈系统，员工可以在吃饭的时候很方便地将工作中的问题反馈给人力资源部。例如对餐厅的饭菜有什么问题就可以通过这个系统反映给有关部门。员工还可以在网上交易，例如合搭出租车、旧货交易，还可以查询自己的年假和餐卡余额。肯定个人尊严的 6 个问题也可以在网络上回答。摩托罗拉正在完善行政信息系统，通过网络系统员工可以刷新个人档案，例如婚否、家庭住址、学位的变迁等。

11. 多渠道的沟通方式

对员工提出的要求，人力资源部会认真寻求回答。如果员工真的觉得人力资源部很重视这个事情，员工也会重视起来，主动找人力资源部谈。

员工遇到不公正待遇，申诉的方式很多。首先可以申诉到主管那里，或者主管的主管那里。员工可以匿名的方式写信给人力资源部，也可直接写信总裁，人力资源部和总裁办公室随时接待员工来访。

12. 做好两头人的工作

许多公司在人力资源方面主要围绕中间一部分人做工作，摩托罗拉则认为应该做好两头人的工作。人力资源总监李重彪认为，在 100 名员工中，前面 25 名是好的，后面 25 名可能差一些，人力资源部的精力会主要放在他们身上，给他们发展；表现好的，人力资源部会保持他们的激情，处在中间的 50 人通过人力资源工作，尽量让他们往表现好的人中走。

人力资源主管对员工说得最多的是：在摩托罗拉不能取巧，也没有捷径，需要学习。赚的钱可能在某一天会没有，但是学习的东西会永远有。

第六章 没有大棒的纪律

——“把 MISTAKE（差错）
一字分开成 MIS-TAKE。
这时，我们对这个词的
感觉就不一样了。
一部电影要
好几百个‘镜头（TAKE）’
才能完成呢。”

每个人都可能犯错，这是上帝告诉我们的真理。在企业的日常经营中，每个职员都会犯错误，包括管理者自己，犯错也是不可避免的。但是经常发生的事未必就是应该发生的事。尝试一下换位思考，假如你是上司所指责的对象呢？

卢森饭店是一个制度十分完善的企业，管理层几乎对每一个岗位的职员都有十分严格的监督和惩罚措施。例如他们规定一天当中发出最多“作废”发票的收银员将会被扣除日薪的 1%，而且还会被通报批评。

事情的结果可想而知：顾客抱怨收银员的作业速度太慢；收银员们整天提心吊胆；整个公司士气低落，气氛沉闷，顾客也丝毫感受不到饭店的热情周到。

是的，正如你认为的，卢森饭店少了点微笑，微笑不仅是给顾客看的，微笑也是给员工看的。

传统的惩罚手段

60 多年了，美国的种种机构都一直在使用一种共同的程序处理违背机构纪律的行为。这种方法叫做逐步加重处分的纪律，詹姆斯·R.拉迪克律

师在他的《纪律：政策与程序》一书中对之有十分简明的描述：

传统的方法，常常被叫做逐步加重处分或纠正性的纪律制度（因为其目的是通过一步一步加重责罚来纠正行为），已发展成一种相当固定的程式。这种程式包括一系列的步骤，其中一个或几个步骤可有可无。不过少于三个或多于五个步骤是较罕见的。最常见的是下列四个步骤：

- 1、某雇员犯一个错误，于是就受到口头警告，并且被告知相同的错误如若在某一时间段里再度发生，对他的纪律措施将加重。
- 2、假如雇员在某一时间段里又犯了相同的或类似的错误，他就会受到书面警告，这书面警告将纳入某个人档案。该雇员会被告知，如若其行为在某一时间段里又重演，那就会再次受到纪律处分，而且更严厉。
- 3、假如该雇员在某一时间段里又故态复萌，他就会被停职停薪一段时间，并且 将受到最后警告。这一警告直言不讳：在某一时间段里再有这类违规行为，其结果将被解雇。

假如该雇员在某一时间段里又违反了相同的规定，该雇员就被解雇。

可是，我们找不出这种惩罚性程序有什么实质性的好处。因为制度达不到最基本的功能：造就工作高效而又纪律严明的人。某人一旦陷入了这一制度，他就几乎无法幸免。资料数据清楚地告诉我们：几乎每一个受到口头警告的雇员，接着又会收到书面警告；几乎每个被惩罚性停职的人不久都有会遭到解雇。

这不是哪一个人的过错，而是这一制度本身的缺陷。

事实上，对这一问题思考得越多，你会发现因使用惩罚手段作为管理工具去改造有缺陷的工作表现也越多：

管理人员常常给某些人比另一些人留有更多的余地，尽管两者所犯的过错相同。如果有两名雇员每天上班都迟到几分钟，经理马上会着手处理那个在其他方面表现也有缺陷的雇员的问题，而另一个则因无其他不良记录而很有可能未被注意并蒙混过关。但是闲话很快就会传开，不久人人都知道这个经理是偏心眼的，做事不一视同仁。

因为管理人员即使采取确实是恰当的纪律措施时也常常感到不自在，他们往往要等到别无选择时才采取行动。这时，因为对雇员的违规行为已忍耐了很长时间，他们又常常反应过度，此时对待该雇员就比他一有违规行为即可能受到的纪律处分要严厉得多。而雇员就会合乎逻辑地认为管理人员的严厉反应属于个人攻击，尤其是因为管理人员对早先的类似事件一直是视而不见和网开一面的。

时间一长，惩罚就失去了力量。人们已对之习以为常，而是，像吸毒者必须不断加大海洛因剂量一样，管理人员也必须用不断升级的手段去获得相同的效果。而工作场所的非难、斥责和“我要给你写书面警告”的威胁一旦成了家常便饭，人们也就会对之无动于衷了。管理人员的责备和惩戒很快就成都市背景噪声的一部分。

处罚最常引起的后果是让人远远避开。人们总要避免使他们受到打击的东西。如果公司里的雇员认为经理们的主要工作就是惩罚他们，他们就会主动地回避与上司接触。

虽然惩罚的近期效果是立即有所改进，但其长期结果却是灾难性的。毫无疑问，要减少不想看到的行为次数，最快捷最简单的方法便是使用某种形式的惩罚手段并使之产生效果。但是违规行为次数的减少只是近期结果。使用惩罚手段还会产生副作用和长期结果——愤怒、冷漠、不满、灰

心丧气——这种结果所造成的损失要比任何原发性违规行为所造成的损失都大得多。

有时不得不承认这样一个事实：我们的一线管理人员所面临的是一种几乎无法两全的冲突。一方面，我们要他们当好领导、老师和教练，另一方面，我们又要他们充当惩罚者。无怪乎当纪律问题发生时他们的态度会暧昧，裹足不前。

有鉴于此，我想作为一名出色的管理者，有必要了解下面的两条原则。

微笑的面对员工的错误

正所谓“金无足赤，人无完人”，每个人都有犯错误的时候。

可是非常不幸的是，我们大部分人都以错误为耻，但生为凡人，焉能无过？所以问题不在“有没有出错？”而在“出错时怎样处理？”我要我的学生，把 MISTAKW（差错）一字分开成 MIS-TAKE，这时，我们对这个字的感觉就不一样了。一部电影要几百个“镜头”（takes）才能完成呢，因此，“失误镜头”（MIS-TAKE）不是耻辱，只是不能用的镜头而已。

大部分人都想掩饰过错，但是，若把过错看成是失误的镜头，就可以坦然和别人分享错误的经验，从中学习了。

著名的发明家爱迪生为了发明电灯，做了上千次失败的实验。有人问他这上千次失败的实验有什么意义呢？爱迪生回答说：至少它们让我明白了这几千种方法是行不通的。

你瞧，错误的意义就在于此。许多人一面对工作及生活的困难和错误，就会变得心烦意乱、脾气暴躁。殊不知，错误正是上帝带给你的福音，在

你还能承受之前发现了错误所在，这不是天大的运气吗？

因此，不要吝啬你的笑容，即使对于错误，微笑仍然可以是你的秘密武器。

有人告诉我他们怎样处理“失误镜头”。一天中发出最多“作废”发票的收银员，会得到一顶皇冠，还有“作废王”的封号。这是他们在工作繁忙中苦中作乐的法子。

我甚至建议公司可以每周选个“错误王”，拿最大的那个错误来开开心心玩笑。这样不仅能创造一个分享和学习的气氛，也容许员工有机会承认错误，并且修正错误。这样总比一开始遮掩错误，直到气冲冲的顾客找上门来才揭穿要划算得多。其实，差错若是及时修正，而且用些创意，不仅主顾皆大欢喜，而且更能造就一个有价值的员工。

当然，要主管轻松看待下属出错，并不容易；不过，我发现企业若能包容员工犯错，进而鼓励员工坦诚说明，到头来，员工犯错的次数反而会减少；因为他们是在支持、包容的环境里工作，而不是恐惧。我们现在生活在“授权时代”，许多有见识的主管都愿意授予下属权力，却未能包容他们犯错。你若能既授权又包容，员工会觉得受到了尊重，你们的盈利一定会随之上升。

在批评别人之前，应先想想自己

母蟹对小蟹说：“孩子，你为什么横着走路？要直着走才合适。”

小蟹说：“妈妈，你带路。我照着走吧。”

母蟹不会直着走，于是孩子也笑她笨。

做什么事情大概都是这样，劝别人做容易，自己做起来就很难。

这是一个很简单的道理，但大多数管理者在惩罚下属时都忘记了这个简单的道理，愤怒和高高在上的情绪紧紧抓住了他，他只想到了指出错误，却忘了如何去解决问题。

我们曾经做过一个调查，要管理人员列出在工作中雇员可能会问他们的最难回答、最令人尴尬、最使人为难的问题。

雇员所提出的问题中，大多数常暴露出下列问题，他们自己可能也还没有完全解决：

- 1、在公司大谈需要降低成本费用的时候，我们为什么要投资这么多钱搞这样一个方案？
- 2、这难道不是一种把人赶走的更快的方法吗？
- 3、这个方案、那个方案我见得多了，这次是不是又是另一个虎头蛇尾的主意呢？
- 4、这些新步骤只不过是老一套冠上了新名词而已，其实并无什么新意，对不对？
- 5、我喜欢你说要确认和赏识那些工作干得好的人，不过你真以为会那样做吗？
- 6、如果有某个经理不遵照这一方案办事而仍然照以前的做法我行我素，会有什么结果？如果某个经理看到有人把工作做错了而闲混偷懒，听之任之...其结果会怎么样？

下属真正想从领导他们的人那儿知道的无非是：那些事你是怎么认为的？你真会为之身体力行吗？你真相信这样做会改变局面并使这儿成为一个更适合我工作的地方吗？

如果管理者难以做到身体力行的话，他们的批评或惩罚就根本没有令人信服的力量，换言之，雇员们即使表面认同，内心也没有真正认同，这样他们今后犯错的可能性仍然很大，而且他们甚至还有理由认为自己犯错是情有可原，无可厚非的。

当然，管理者要做到身体力行的意思，并不等于一旦你做到了身体力行，就可以对犯错误的下属随意惩罚，因为我们的雇员可不是罪犯，他们有自尊、有价值的人，理应体现尊严和受到尊重。他们中并不是所有的人都能达到我们所期望的那种高业绩水平，不管是扫地的人还是高级经理。并不是每一个我们所雇用的人都能自律到符合我们这种高要求的产业环境的程度。

看来，必须有一个正规的并且为大家所理解的纪律程序，除此之外别无选择。不过我也意识到，任何依靠惩罚的方法都不可能指望得到我们所需要的那种尽心尽责的精神。采用那种方法而引起的纪律问题的原因，正在于纪律制度本身。我们放弃了那种制度，并创造一种新的方法。

接下来，我们先来看看非惩罚性的纪律与传统的惩罚制度有何异同。

传统的逐步加重处分的制度

非正规措施
指导咨询
正规纪律措施
步骤 1 口头警告
步骤 2 书面警告
步骤 3 停职 停薪/察看/最后警告
步骤 4 解 雇

不用惩罚手段的纪律制度

非正规措施
积极接触
指导谈话
正规纪律措施
第一级：口头提醒
第二级：书面提醒
第三级：短暂停职
解 雇
解 雇

从相互比较中，我们可以看出，我们保留了传统方法中逐步加码的一面，但是我们重新设计了制度的各个步骤，取消了惩罚而着眼于个人责任感和由个人做决定。

积极接触

首先，不用大棒的纪律制度包括“积极接触”作为其正式要素。传统的纪律制度从来不准准备承认绝大多数雇员都是遵章守纪的。雇员最常抱怨的是，他们工作表现好的时候很少有人告诉他们。除了每年一次的业绩评估外，只有发生了问题时才讨论其工作表现。

把积极接触作为制度的一个正式要素，告诉经理们确认良好工作表现与对付不良的工作表现是一样重要的，还要使雇员们意识到公司正期待着，在他们工作表现良好时，就会确认赏识他们。

赏识的力量无疑是巨大的。

几年前我被一家大工厂的厂长请去给该厂的生产经理阿伦作某种个人

指导。这位生产经理是这家工厂的第二把手，是一个有才干的人，正有机会取得成功。我知道，这个阿伦在这家工厂的另一机构里是从计时式做起的，因为努力工作兼有天赋的才能和性格力量，已取得了比原来预想的要多得多的成就。他已节省下钱读完了大学，是靠读夜校完成的。下次再开出一家新厂的话，他将是理所当然的厂长候选人。

但是他的上司却告诉我，他不会得到那个厂长的职位，即使他想当厂长想得要命，即使老厂里没有人比他在技术上更合格。原因何在？工厂里每个计时工都对他恨之入骨。

阿伦是那种老式人物的典型，是那种监工式的推、打、揍式的经理。他集中体现了那种“例外管理”的哲学，完全无视各种良好的工作表现（因为，据他解释说，雇员拿钱就得那样做，因此没有理由去多加好评），并且对任何不能达到期望的人采取胁迫手段。他大叫大喊，横行霸道，吹胡子瞪眼，硬是凭着他老到的技术，再加上使他手下各级人员老是处在诚惶诚恐之中而榨出了优良的业绩。

在了解了他的情况之后，我给他布置了一项非常简单的作业。“阿伦”，我对他说：“你就照我这么说的去做。我要你每天离开你的办公室一次，去车间里转一圈，找出一个工作做得恰好符合要求的雇员。该员工没有什么特别之处，他所做的工作并未超出其职责要求，而只是做了所拿薪水该做的事。我要你对此人说你注意到了他工作做得恰到好处，对他说声谢谢，然后再转身回到你的办公室来。”

“此事必须不折不扣地做好，”我对他说：“我要你坚持一星期天天这么做，并注意发生的情况。要做好记录。我下星期再来，到时看情况如何。”

阿伦疑虑重重，但还是同意了做好这一作业。一个星期后我又去了。阿伦完全照我要求的那样去做了。前三天的结果都差不多：员工们看到他走近都转过身去，他对员工说话时也只当若无其事。然而，他告诉我，到了第四天，有个员工对他说了句他以前从未听到过的话。

“他说了什么话”我问。

阿伦笑了：“他说谢谢你。”

我们两人都笑开了，于是我要他再这样做一个星期。“你要照此办理，”我对他说：“每天只要花 5 分钟做此事。每天其余的时间里你就照你多年来的那一套去做吧。”

一星期后我再去向阿伦了解情况时，他要说的效果就更多了。只有一名员工对他完全不理不睬，有一两个人对他所说的话表示感谢。但是使阿伦最兴奋的是这一周的第三天他去做我们的这一正面强化游戏时所发生的事。他走、近一个正在把纸张入机器的雇员，因为穿装纸张是一相当复杂的过程，如果穿错了，会造成很大的浪费。这名雇员似乎把一切都做得顺顺当当。

“我告诉他，我注意到了他在穿装时真是非常小心，”阿伦说：“我正准备告诉他穿装得好不好大不一样时，他却说：‘谢谢，不过现在这个装置有点问题，已有许多纸没有印刷了。你能帮一下忙吗？’”

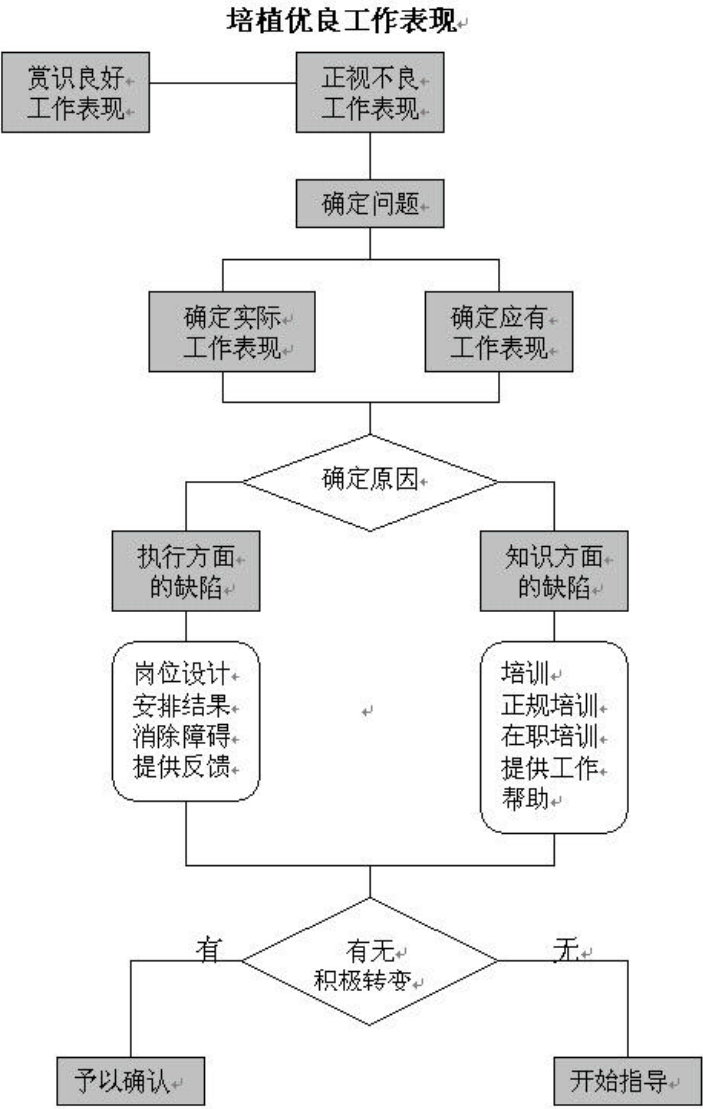
对阿伦来说，这是一个转折的时刻。这是第一次有一个计时式开口向他这个生产经理——其上司的上司的上司——要求帮忙。他们两人一起完成了那项空装的操作。

从那时以后，阿伦开始主动想办法去进行积极接触。他与那些计时

工谈话，看到他们把工作做好了就表扬他们，并且说感谢他们，这样计时工以前对他的那种惧怕消失了。他们开始与他聊起了家常。

培植优良工作表现的具体做法如下页图所示。

阿伦的例子很清楚地说明了我们想要说明的问题。积极接触使得阿伦的人际关系得到了改善，更重要的是积极接触有利于培植优良的工作表现。



口头提醒

在引入正规纪律缺席时，第一步违纪处理叫做“口头提醒”。这样做不再是对当事人所做的事进行斥责，也不再是警告他如若再犯类似的错误将如何如何，而是提醒他两样东西：

1、公司的期望。

如果上司再一次检查员工们未能达到期望的工作表现或工作岗位标准。假如是出勤问题，他们就再查一遍他的出勤记录。并且指出公司的期望是每个雇员天天都得出勤。假如涉及的是品行或行为问题，主管就得恰如其分地说明为什么违规必须得到纠正的重要性。假如是业绩问题，主管就得恰如其分地说明其工作的质量和数量应达到什么要求。

2、个人责任。

除了提醒雇员公司对他的工作表现有何期望外，管理人员还得提醒他一件同样重要的事情：达到公司的标准乃是他的责任。与之谈话的方式是友好而鼓励性的，同时又是严肃而公事公办的，指出公司方面已尽到了责任，给了他一份好工作，薪水也不错，还为他提供了所需的工具、培训和支持，现在是轮到他该负起责任的时候了，真正做到期望于他的事，并且一定要做好。

口头提醒的程序大致是这样的：

（1）面谈之前要进行充分的调查。你需要弄清楚如下问题： 雇员是否懂得所违反的规定或政策？ 雇员事先知不知道有关行为会招致纪律处分？ 所违反的规定同机构的安全、高效和有序运作的联系是不是真道理？ 有没有确凿的证据证明雇员真是违反了有关规定？ 打算执行的纪律处分与下列各点的联系是否入情入理？

过错的严重程度。

雇员在本机构的年历记录。

其他犯类似过错的雇员所受到的纪律处分。

（2）面谈之中要注意如下问题： 倾听雇员听说的话，确认没有理由不继续做这一正规的口头提醒。 回顾你和该雇员以前就这一情况所做过的讨论（既包括非正式的随意交谈，也包括更为严肃的指导谈话）。 假如前次的讨论曾达成雇员同意改弦更张的协定，则指出你不仅关注原来的问题仍未解决，而且也关注雇员出尔反尔未能实际做到自己所答应的事。

告知当事人要求他转变的具体工作表现，并且要肯定他已确切知道所期望他的是什么。 征得雇员答应去解决问题。 告知雇员本次谈话是一次正式的口头提醒。 结束面谈时表示相信雇员会改弦更张。

（3）面谈之后，必须成文备案。

书面提醒

新程序的第二步骤叫做“书面提醒”。这一步骤与第一步骤几乎是完全类似的。主管再次与当事人单独碰头，回顾情况，并再次提醒公司对他表现的期望以及他有实现这种期望的责任。因为情况已变得更加严重，要告知他在谈话过后他将收到一份备忘录，作为这次谈话的书面记录。虽然这一备忘录将放入其个人档案，但假如他在今后的一年中不再犯纪律问题，他就能赢得将备忘录撤销和从档案中取出的权利。

下面是一份书面提醒备忘录的实例。

书面提醒备忘录

备 忘 录

收件人：玛拉·塞雅

发件人：艾伯特·霍尔

日期：2002 年 4 月 30 日

类目：书面提醒

抄送：生产部经理约翰·韦伯、人事部埃利·劳雷尔

今天早些时候，我和你，还有韦伯一起讨论了你的工作表现。我说了情况是严重的，而且因为以前已讨论过多次，你得改进你的工作表现，我们这次要发一份正规的书面提醒。

根本的问题是，玛拉，虽然你的实际销售工作做得很好，但在你所有承担的其他领域里的工作表现却是不可接受的，而那些也是你应承担的工作职责的一部分。我们所讨论的实际事例包括下列三项：

1. 大约两星期前，有位顾客要把她三个星期前购买的一双旅游鞋退还。你本来可以处理好退货事宜并为自己增光的，可是你却让顾客去找售后服务部办妥交易。那位顾客向顾客服务代表报告说，你对她说忙不过来，而实际上你当时好像一点儿都不忙。
2. 你向财会办公室递交存货记录摘要，一直是拖拖拉拉迟交的。
3. 在结束当天工作的晚班时，你常常把商品到处乱放，不能把货物整理得井井有条，以至于让第二天上早班的人一到无法开始工作。

上次我和你就这一问题谈话的时间是在 2 月 22 日，我给你发了份口头提醒。你说你懂了，要像做好销售工作一样做好你岗位上的一切工作。不幸的是情况并非如此，我们早先讨论过的问题依然如故。

玛拉，这一情况相当严重，因此你必须马上纠正。不然会导致更严重

的纪律处分，并且有可能导致你被公司辞退。就像约翰和我在面谈时所说的那样，不管你的销售做得有多好，假如你不能达到全部的工作要求，我们将无法继续把你留下来作为公司的伙伴。

我知道，你能像达到销售期望值一样，达到行政管理方面的要求、与顾客打好交道的要求及做好买卖方面的要求。你已同意将那样去做。我期望你从此再不发生此类问题。

（签名（艾伯特·霍尔）

短暂停职

微笑地面对错误，绝不说对错误听之任之，因此我们意识到，用停职作为最后一个纪律步骤比其他任何一种最后步骤策略都有着多得多的好处。我们在此事上是严肃认真的。

让某个雇员进入停职期是一种引人注目的姿态。这样做可以迫使雇员预见到解雇，于是便恢复理智并决心改弦更张。

停职对其他不认真对待纪律的雇员也是一个很好的提醒信号。这一信号便是面对机构生活中的不良现象，管理当局既不胆怯，而且也不优柔寡断。公司是不允许那些不能担负起自己那一份责任的雇员把担子撂给那些更尽心尽力、更勤勉努力的兄弟姐妹们身上。

1、停职不停薪

我们认为，付了雇员停职这一天的工资，我们能得到许许多多的好处。

理由如下：

显示我们的真诚和善意。

变雇员的愤慨为内疚。

使管理人员的工作更易做。

减少了敌对情绪和工作场所的暴利危险。

增加了解雇雇员之后的防卫能力。

有利于培养公司正确的价值观。

能保持良好的氛围。

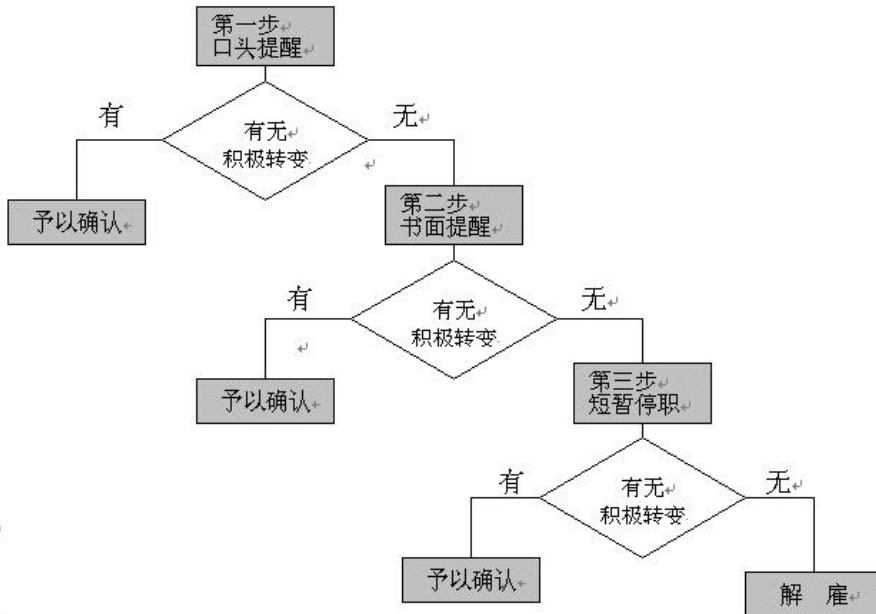
2、解雇不再是最后一个步骤。

之前两张图表所显示的传统模式和不用惩罚手段的纪律模式之间的另一个主要区别在于，DWP（不用惩罚手段）的纪律程序实际上只有三个步骤而不是四个。与传统的逐步加重处分的纪律相反，解雇在不用惩罚手段的纪律里所代表的不是纪律制度的最后一个步骤，而是纪律制度的失败。当纪律措施不能使雇员的行为产生必需的变化时，解雇就是 DWP 所采取的行动。把解雇定格为纪律措施失败之后再采取的步骤，可以使管理人员更容易懂得，开始采取纪律措施的时间是当指导失败而未能产生期望的变化之时，而不是在他们决定解雇之后才把纪律制度看做实施解雇手续的途径。

以上我们粗略的介绍了非惩罚手段纪律的正规纪律措施，总体来看，我们可以用下图总结：

正规纪律措施

(不用惩罚手段的纪律)



成功的经验：弗里托雷公司

2000年1月1日到9月底期间，弗里托雷公司的工厂里有58名雇员因纪律原因而被开除。公司在10月份和11月份建立了DWP制度，并且在新年元旦前一切都已安排就绪。所有的管理人员都已得到培训，所有的雇员都参加了说明情况的活动安排。公司很坦率，并不讳言公司遇到了问题并且需要大家的帮助。2001年1月11日，新方法开始实际操作。

过了9个月，到2001年10月1日，解雇人数从前一个年度的58人降到了19人。因为管理人员放弃了惩罚性的做法，并开始用慎重的、维护人尊严的方法处理问题，对有良好的工作表现的赏识大增加了，因此，士气提高了。气氛不再是毒化有害的。人们现在感到工厂是一个良好的工作场所。薯片上也不再出现污言秽语。

又过了一年，到2002年全年只解雇了2个工厂。这家工厂得到了改

造。其他工厂的经理们开始来访，看看公司到底是怎么做的。此后，他们开始在自己那里实施这一方法，并且发现在那些以前根本没有这种问题的地方，新方法也同样行之有效。销售公司和财务公司也开始导入这一制度。其他公司风闻弗里托雷公司正在进行变革，便也纷纷打电话来了解情况。事情就这样不断传扬开了。这样做的作用如下：

1．培养了雇员的尊严感和自尊心

现在，数以百计的公司已采用了不用惩罚手段的纪律方法，这并不是因为他们的公司内部发生了什么变化，而是因为他们发现这一方法符合看重尊严、看重个人责任感和自尊心的企业文化。

2．使工作人员更有责任感

传统惩罚性方法的最大难处在于它太缺乏要求。当雇员收到一纸警告或一纸斥责时，他只是因其所作所为而受到责骂以及如若依然故我的话就会受到更重责罚的威胁；既没有要求他，也没有给他提供机会让他做出正式的改弦更张的承诺。雇员在接受违纪停职停薪处分时，也没要求他利用这一时间认真思考工作的目的；只能是你怎么判他，他就怎么受罚而已。

但是在不用惩罚手段的纪律制度下，接到口头提醒或书面提醒的人并不因其过去的事而受到惩罚。他只是被正式提醒机构对他的期望，而且同样重要的是还提醒他，符合公司对他的期望以及做好所拿工资的那一份工作乃是他的责任。

第七章 呼唤微笑团队的到来

——“主管不是
千里马，
而应当是
千里马的教练。”

有人说，企业是一条船，它时而在风和日丽的海面上徜徉，时而也会受到惊涛骇浪的考验。保证这条船平安穿越风浪的要素不仅仅有结实的船体，更要靠从船长到所有水手的同舟共济，与风浪拼搏的精神。

企业毕竟不是一条船，如果真的是船，在远洋及遭遇风暴时，就不会有人跳水而逃，出于求生的本能，至少也会竭力维护这条船，因为这是生存的惟一希望；而企业不是一条船，因此经营中当真正的危机到来之时，只怕船员们都已杳杳不知其踪了，即使船体再坚固，也于事无补。

建立一个真正能够风雨与共的企业组织，是每一个经营者的梦想，从前是，今天也是。

在激烈的市场竞争与组织变革中，越来越多的企业领导者认识到：团队协作是管理的核心要素之一。纵观通用电气公司、IBM 公司、沃尔玛公司等世界顶级企业的发展史，我们不难发现，高绩效团队在企业高速、健康的运行中发挥着十分重要的作用，而微笑的管理方式在团队的管理中将发挥其他的管理方式所不可替代的重要作用，那么，怎样运用微笑的管理方式去组建一个真正高效的团队，如何微笑地向你的团队成员授权以及如何激发团队成员的潜力将是以下我们要讨论的问题。

20 世纪 80 年代早期，索尼公司的计算机产品遭受到了一连串的打击——它们的许多产品冲击市场时已经过时了。托西·T.道爱临危受命负责

扭转这种败势,他通过把一种新型小型办公室计算机推向市场而获得成功。他所做的第一步就是组织一个由 11 名工程师参加的团队,鼓励他们自由设计自己想要设计的任何一种计算机而不加任何限定。用道爱的话说就是“从不能适应环境的员工中挑选一部分组成团队并且给他们百分之百的自由”。这个团队决定创建一个管理工作站。而通常要花费两年的时间才能完成。这个计划鼓励他们不分昼夜,加班加点地来使他们的梦想变成现实。6 个月内他们建成了一个有成熟市场准备的工作站。一年之内,这个产品控制了日本 20%的工作站市场。这是一个杰出的团队成就。

不久以后,托西·T.道爱领导的团队成为一个经典的组织范例。道爱本能地认识到他用一个真正的团队改变了索尼计算机产品下滑的趋势。他的方法反映了成功团队领导者的至关重要的方法。这项工作的挑战对许多公司来说都非常关键,同时如果没有许多人的共同努力,他不可能获得成功。事实上,他真正需要的是团体的每个成员都和他一起工作。

何为有效的团队

很少有人怀疑有效团队的重要性,也就是说当成员在同样的场所不能工作时,团队就不能政党发挥自己的功能。有效的团队在网络出现以前就已经出现了,但是一直没有蓬勃发展起来。这种趋势由于全球化而得到支持,使速度和标准保持一致,同时提高技术将使真正的工作取代英特网。然而,在有效的工作和通过更传统的方式工作之间有相当深刻的差别。

从互动的模式,记忆能力,交流方式,关键选择的意识方面我们可以看到一些最显著的区别。在一个传统的团队工作中,交互作用表现在一对一和团体特殊的融合,然而有效的情境更偏爱一对一。另外,自从团体覆

盖了有记录历史的许多内容以来，记忆是高度主观的；在有效的情况下，几乎每一件事情都以一种方式或另一种方式获得了拯救。在传统的团队中，口头的交流多于书面交流，然而有效的情境却与之相反。最后，在形体相近的团体中，关键性的选择经常被忽略。在有效的空间中，这样的选择常常表现得更清晰有力了。

这些差别正从正反两方面影响着团队绩效的挑战。换句话说，这些基本点中的一些因素将会变得更容易实施，而另外一些因素则会更难运用。所以，各种各样不同的工具和方法将为团队领导在正确的时间、正确的地点实现真正团队工作提供保证。

一个真正的团队从来都不是无领导者的。相反，它却能够在不同的时间、通过不同的方式吸取每一个成员的领导能力。真正的团队通过在成员中转换领导者的角色，依靠任务来提升他们的领导能力。领导者的衣钵自然会传给那些有知识、有经验处理特殊问题的成员。在组织高层中，一个特殊团队的工作发生了。由于根深蒂固的习惯和势不可挡的时间压力，转换领导角色变得更具有挑战性。

不过，组织中大多数有效的团队工作都表明了组织中所有成员在不同时间领导团体的能力。这种能力并不是每一个团队成员都容易具备的，它要求有独立的观察力并且要从正式的团队领导和其他成员那里获得支持。团队的目标越复杂多变，对于每一个成员来说，用他的技能和经验去适应领导的挑战就显得更为重要。在追求不同的集体工作成果中，利用每一个团队成员的领导品质将成为未来最好的团队领导的一个关键特征。

仅仅依靠观察和直觉把团队的机遇变成鼓励团队的行为是不够的。一些有能力的领导者在所有情境中都追求团队行为，然而有些领导却像对瘟

疫一样惟恐避之不及。直觉既没有正确的时间、正确的地点产生真正高绩效组织要求的团队，而且直觉产生错误的代价是昂贵的。在工作情境下，团队的努力要求单个的领导者能够正确辨明无用的时间，无效的成员，沮丧的发起人。在一种情境下单个领导人的努力保证了真正的团队能力，这既锻炼了领导能力，又挖出了工作的潜力。同时一个采取折中方案的单位往往把两个领域的最坏方面结合了起来。

高效团队，窍门在“微笑”

“我们的群体可以变成团队吗？”

“当然可以，窍门在微笑。”

组织一个群体是一回事，但是，将其凝聚成一个团队完全是另外一回事，几乎每个人都经历过令人昏昏欲睡的会议。几乎每个人都在抱怨：“我再也不想和这些人一起工作了。”

这显然不是令人愉快的场面。在这里，我将提供一个可以让人们为之奋斗的、完全不同的模式：“微笑团队模式”。

1、“微笑团队模式”的特征

渴望成功。微笑团队有活力、负责任。在成功的基础上寻求繁荣发展。不断改进。他们对自己和他人有很高的期望，并不断寻求进步。

离经不叛道。他们遵循原则和方针，但又不拘泥于规则。能够坚持和他人沟通。无论是独自工作还是群体工作都能获得高效。

主动进取。他们反应迅速、态度积极乐观，行动能力强。

重视领导。他们敬重识大体、有活力、敬业的领导人，并且希望在领导的带领下共同争取外部资源与支持。

以人为本、强调协作。他们尊重知识、竞争和贡献胜过身份和地位。他们注重合作及解决问题。

2、“微笑团队”在履行任务过程中的表现

以使命和目标为导向。他们持之以恒但又不失灵活。在为完成使命而设计战略的同时，不断问自己：“我们究竟想实现的目标是什么？”

理性、顽强并勇于创造。他们能够分清事情的轻重缓急，并能勇敢面对问题。能够选择各种合适的方法清除障碍。方法可以是灵活的、创造性的或者规范化的。

富有创新。他们能够适度冒险，以获取卓著成绩。

3、在维护关系过程中“微笑团队”能够做到

善于构建网络关系。能够与那些相关的、能帮助他们的人建立各种正式的与非正式的关系。

容易接近。他们不断和外界接触，让外界了解自身，积极寻求外部的反馈和帮助。

敬业。他们理解组织的战略和经营哲学，并希望实现组织的目标。他们在一个开放的文化中发展。他们所在系统授予人们权力，也希望他们承担责任，以便完成双方共同商定的目标。

与所在的组织互相影响、共同发展。团队成员和团队创始人一样拥有权力，因为个人的影响力取决于信誉而非权威。

我们曾经看到过积极、强劲团队中的成员相互庆祝：“我们真棒！”当这种感觉能够激发人们追求更大、更好的目标时，这就是最好的结果。与此同时，微笑团队也必须认识到危险所在：“微笑团队有时候会骄傲自满——这将导致他们的衰败。”团队成员自我感觉太好、过分亲近也可能导致过度利己、盲目、产出下降及傲慢自大的后果。

综上所述，我们可以从以上各点中了解到微笑团队的准确形象。要真正实现这样的目标，还需要很多的理解和努力，微笑团队不会轻易产生。

“微笑团队”的文化建设

1、团队形象

在一起工作过一段时间以后，任何一个团队都会树立自身的形象。团队形象是团队文化的一部分。如果团队对自身的特征很了解，这对激发成员的行为很有帮助。就像我们个人，如果我们很清楚自身的特点，那么就能塑造出自己的行为模式。

一个优秀的团队能够塑造出一个积极向上的自我形象。成员之间用幽默、想像或隐喻等来描述他们对团队工作的感受，这将有利于团队塑造自身形象。

例如，团队中的一员：“我们已经越过了多座山，我该给我的鞋钉个鞋掌了。”另一个可能回应说：“是啊，我的小凿子和攀援绳已经拿在手上了。”诸如此类的评论有利于团队发展出这样一种形象：一群相互配合、训练有素的登山者，攀援着一座艰险的山峰，立志要将胜利的旗帜插上山顶。在协作过程中，这种形象、团队成员之间的评论将有且助于大家形成共同的沟通基础。比如有一天，当有人在讨论某个难题时说“稍等，我去把我

的钉子拿来”，这个时候，团队中所有的人都明白他的意思。

这是一种积极的、共同的、健康的形象。当面临问题时，拥有这种形象的团队相对于一个形象比较弱的团队而言，更愿意迎接挑战——登上山顶。不幸的是，像个人一样，团队有可能形成消极的、破坏性的形象。当然，及时识别并能把握可能产生健康积极群体形象的时机。

有些小型群体的文化有时会很强：他们的形象非常明晰，外人光凭这些团队成员的行为、着装和谈吐就能判别出他们是谁。兄弟会、妇女会、职业团体或是一个组织中的某些部门就表现出这样的现象。这可能是件好事，也可能是件坏事。因为这可能会导致这些群体过度自负、骄傲或是高度一致。但不管理怎么说，我们必须清楚一个团队形象是多么重要和富有影响力。

2、共同远景

对于拥有在优秀团队工作经历的团队成员来说，他们一定都很清楚共同的团队远景：在远景的指导下，成员们清楚行动方向，明确具体的行动内容。这种远景比目标和目的更全面。它是团队对工作结果的整体展望。

如果一个人能清晰地刻画出自己所追求的目标，那么他（她）随后采取的步骤和自己设定的阶段性目标就会更鲜明、更实际。将目标和战略具体化有助于一个人实现目标。类似的，如果团队也利用这个方法，那也将有助于团体成员认清他追求的方向，一步一步地前进。

“微笑团队”的心态建设

许多成功团队的发展经验告诉我们：团队心态是高绩效团队发展的深

层动因。团队心态即团队互信感、归属感和效能感受，是构筑高效团队的深层心理基石。团队互信感即成员间的彼此信任；归属感即如何将“小我”与“大我”融为一体；效能感则是团队成员对团队成功完成特定任务所拥有的整体能力的信念。

总结起来，微笑团队心态建设的途径有：

1、严格甄选与团队价值匹配的成员

甄选与团队价值观相匹配的成员，是塑造高绩效的团队心态的重要保证。在团队组建前，应设计可靠有效的甄选程序和方法。可尝试如下方式：

案例分析法。请应聘者对某一典型价值观案例进行分析，譬如询问：“如果你是其中的主人公，将作何反应？”进而从对方的反应中考察其价值观倾向。

情境模拟法。请应聘者对某一价值观明显冲突的两难情境进行角色扮演，观察其言语和行为反应。

辩论法。针对某一价值观议题，请两名应聘者展开辩论，考察其论据中隐含的价值观倾向。选拔价值观相匹配的人员，将为高绩效团队心态的塑造奠定物质基础。

2、塑造积极有效的团队领导行为

团队领导的行为方式、能力素质和领导风格是团队良好运转的决定因素。团队领导者的日常心理与行为，不仅会对成员的价值观、态度和行为产生熏染和塑造作用，而且会直接影响到团队心态（即互信感、归属感和效能感）的营建。因此，领导者一方面要努力塑造其全面的能力结构，如自我管理能力和管理沟通能力、管理团队和管理变革能力等等；另一方面

要注重塑造自身热情主动、尽责敬业和开放创新的人格魅力。

3、提高团队的情绪智力

情绪智力是构成团队心态的重要基础，也是塑造团队心态的突破口。

V.U.Druskat 和 S.B.Wolff 认为，提高团队的情绪智力有如下方式：

在增进情绪认识能力方面，包括人际理解、观点采择、团队的自我评价、寻求反馈和组织理解等方法。

在提高情绪调节能力方面，包括关爱、对质、创设肯定性环境、构建社会支持系统和积极因素的问题解决等方法。

4、构建开放而坦诚的支持性沟通机制

支持性沟通机制是保证“团队绩效大于成员绩效之和”的必要前提。构建这一机制需坚持两个原则：其一，无条件接纳原则，即每个成员都应将他人作为一个平等的、有尊严的个体来接纳，避免用自己的成见和偏爱对他做出主观臆断；其二，无对错评判原则，即每个成员在团队讨论或决议中，不用简单的是非对错标准对他人观点进行评价。上述原则在团队沟通中具体表现为：

在界定问题时，应鼓励大家各抒己见，保护成员的创造性思维。

在团队商议时，应注意积极倾听，运用事实和根据做出回馈。

在评价方案时，不应随意贬抑任何方案的价值，而应尽可能全面地列出各方案的优点和局限性。

在确定方案时，应博采众长，简化和概括各种建议。

5、实施富有针对性的团队建设培训

目前，我们在企业中的研究实践表明，交互作用分析（Transactional Analysis）技术和团体心理辅导对于塑造团队心态颇具价值。交互作用分析技术能够有效促进成员认识自我，感悟他人，即提高人际理解能力。基于此，实效性和科学性兼备的团体心理辅导则直接致团队心态的建设，譬如，“盲人摸象”和“天使与主人”等活动，有助于塑造团队的互信感；“我心底的老照片”和“感恩的心”等活动则有助于塑造团队心态方面的功效，也越来越受到企业的重视。可见，为了塑造高绩效团队的心态，企业有必要实施富有针对性的团队建设培训。

微笑团队的“中点危机”管理

由于目的和成员构成的不同，每个团队的发展模式都有所不同。但所有团队都会经历一个失去平衡的阶段。即由于突变或能量爆发，团队表面上的惯性被打破。另外，在每个团队生命周期的中心，都会爆发一些危机。我们叫它“中点危机”，这和我们平时的观察是一致的。在这一阶段，许多成员会惊慌失措，这里有一个通用的团队危机处理模式供大家参考：

- 1、在组建初期，团队活动因各自任务的不同而不同。
- 2、在第一阶段会召开一些会议来解决冲突、收集信息、处理问题。
- 3、中点危机会议着重围绕团队的目标。不同的团队围绕目标、修改报告草案、制定项目提纲、处理冲突等方面召开会议。这一阶段很紧张，但正是在紧张之中能够寻找到方向。每个团队都会经历这样的过程。不同的团队在经历这个过程以后会出现不同的结局：解散、重建或重新定义自身。
- 4、经历过蜕变之后，团队又会召开一系列的会议（第二阶段）：商讨完成任务的行动步骤。

5、每个团队基本完成目标，召开最后的庆功会。

如果你能认清你的团队正在经历的阶段，你就能够帮助团队沿着轨道前进。在群体的发展成长过程中，成员情绪忽高忽低，又出现危机是正常的。但这并不是说你应该忽视发展过程中存在的问题。如果团队急着敷衍了事地去完成任务，或草草地交差；如果成员都想息事宁人，不愿意解决冲突；如果他们不把群体当一回事，那么这个团队以及团队的质量就会被严重破坏。

如果团队了解到自己所焉得虎子的阶段并且善于分析所发生的事情，那么这种中点危机就可能成为一个转折点，利用得当则能够保证团队富有创造性地、高效率地实现目标。

把权力交给他们

现在一些企业的管理出现了奇怪的背离现象，管理者越来越忙，往往是从早忙到晚，节假日也不休息；而员工的责任心好像越来越差，整个企业的工作效率日渐低下。这种现象发生后，主管们是否想过，当自己忙不过来的时候，是不是做了许多下属该做的事情呢？主管不是千里马，而应是千里马的教练，应该给下属发展的空间，让其纵横驰骋。这就是如何进行有效授权的问题，也是摆在众多管理者面前一个突出的难题。

以前在绩效系统公司担任过顾问的瑞佛，写信告诉我这个实例：

贾里纳是隆柏克联合学区的专案指导，他在读了哈维和路西写的《边走边聊》之后，觉得每份办公室用品的采购申请都要经过他签名批准，实在无聊。于是授权给属下自行签发。他说此举对他的属下几乎和多给两个礼拜的假一样——他们都很高兴有此权力。你知道吗？现在办公用品的支出费用比过去几年都要少。

通过对主管的工作进行观察，我们可以发现，主管 80%的工作都是可

以授权的，他只需要做事关企业命运和前途的 20%的工作即可。

尊重别人最好的方法，就是授权给别人发挥他的判断力。不过，记住，给他们这种权力的时候，也要容许他们出些差错。利用这些差错作为教育的机会，别让它变成打击员工的工具。他们第一次出错时你的处理方式，会决定他们是不是愿意再冒险接受授权的决定。

需要着重说明的是：无论授权到何种程度，有一种东西你是无法下放的，那就是责任。如果管理者把责任都下入的话，那只能说他是退位而不是放权。各级主管在此常犯的的错误就是“授权时他以为责任同权利一起交给部属了，当部属无法完成指派的任务时，他会将失败的责任推卸给下属。授权只能意味着责任的加大，不仅对自己，更要对部下的工作绩效负全部责任。

授权的秘诀有如下几种：

1、量其能，授其权

根据员工能力大小和知识水平高低进行适当授权，是授权得以成功的关键。以功授权，以资历授权则会贻误大事。企业可以通过绩效评估、素质测评、观察、访谈等方法对员工能力进行排序，实施梯次授权方式。

2、制约授权

对刚进公司缺乏工作经验的新员工，可采用制约授权方式，交给他们最基本的事务性工作，同时对他们的行为进行实时监督检查，促使他们尽快熟悉工作过程和技能。主管这时是指导者的身份，只需对部属进行详加指教即可。

3、弹性授权

当部属有了一定工作经验后，但技能欠缺时，这时就可以采取弹性授权制，不定时交给部属一些具有挑战性的工作，同时给他们相当的工作支持，主管这是扮演教练员的角色，把下属扶上马，言传身教，让部属尽快成长起来。

4、充分授权

实施充分授权的通常是公司的核心员工，是企业重点培养的对象，对这类员工，只需把任务交给他，就可以信马由缰，让其自由发挥，主管此时只需握住缰绳，别让其跑偏轨道就行了。

授权的这四个阶段是从低到高，依次递进的。由于员工的能力、素质、态度的差异，有些人只能处于 2、3 阶段，能达到充分授权的只是一小部分员工。

授权后还应注意以下几方面：

1、明确授权确定

必须向授权者制定明确无误的任务目标，说明授权范围和限度，任务截止日期和验收标准，以及你期望的成果，目标要尽可能量化，切实可行。实践表明：在授权时，采取征询、启发、诱导等方式，让部属参与目标制定；至于完成任务的方式、方法、步骤，则由部属自行决定。这样做可极大调动员工的工作热情，其效果要远远好于主管集权命令式的授权。

2、传授工作秘诀

许多看似简单的工作里面有很多无形的壁垒和窍门，作为主管人员或许是早已驾轻就熟，但授权者必须苦苦摸索。主管在授权时就需要面授机宜，向部属讲述完成任务时常采用的方法、程度、重点及关键环节、工作

细节提示以及此项工作的最终目的等等。

3、组织有效配合

授权意味着权力结构的转变和组织资源的重新整合，因此授权时必须给受权者全面的调用人、财、物、信息等到的权利。要弄清楚完成这项任务的条件是什么，涉及哪些部门、人员，这些条件哪些授权有者可自己创造，哪些由主管局书面协调。这时需要主管向相关部门、人员下达授权通告，指示他们大力配合。

当好下属的教练

“主管不是千里马，而应是千里马的教练，应该给下属发展的空间，让其纵横驰骋。”

“做一个教练”是微笑管理的又一要旨所在，它是一套技术，更多地激励员工，让员工自己发挥创意，找出解决之道，重点在人而不在事。同时，教练技术还是启动管理者的其他能力诸如学习能力、创新能力、沟通能力的工具，对于建立学习型组织和微笑团队管理有独特的作用。

为此，一个出色的教练必须具备以下素质：

要在对自己的能力和不足都有充分了解的基础上充满自信。

待人友好，信赖员工并真诚地希望他们成功。

甘做配角，不求荣耀。

善于体察别人的想法。

敏感，知道何时该插话，何时该安静地听。

耐心、富有幽默感。

除了具备以上基本素质外，一个教练还必须通晓以下四项基本技能：传播、咨商、绩效评估、业绩辅导。

1、传授

主管将做好一份工作所需的专业知识、技巧及方法通过有系统的整合、规划成有成效的训练模式；再通过缺席的配合及执行成效评估，毫无保留地传授给部属，使他们做好分内工作。

2、咨商

部属学得专业知识及方法后，如何能排除人为、环境的困难，将专业技能应用于工作中呢？此时便进入员工辅导最重要的阶段——咨商。咨商是主管协助部属培养个人解决问题的能力。主管有好的咨商能力，可以在部属个人问题变成严重危机前先予以化解，预防人员的流失，并建立部属的忠诚度及企业的向心力。

3、绩效评估

当部属因主管的咨商而建立高品质工作能力后，心理辅导的下一个阶段，便是运用绩效评估的方法及技艺，来认同部属克服瓶颈所做的突破性努力。所以绩效评估具有正面及长远的意义，它是激励部属不断奋发向上的最佳方法。

4、业绩辅导

业绩辅导是“以人为本的”管理方式。它要求你通过建立良好关系和令人鼓舞的面对面的交流来密切和员工的关系。它要求你不停地转换角色，迫使你积极参与员工的工作。业绩辅导更多地依靠良好的提问、倾听和协调技巧。

“零距离”管理

“信息化”已成为当今最时髦的词儿了。互联网、笔记本电脑和无线通信工具的广泛运用，使得我们的管理者足不出户就可以了解下属的一举一动了，靠在办公室的椅背上就可以轻轻松松与属下互通信息。但是，任何先进的“遥控式”管理，都无法代替面对面的情感交流与沟通，也无法取代你对下属的微笑，许多国际知名大企业的高层管理人员都把“走出办公室”深入基层及和员工“零距离”接触作为考核管理人员的一种方式。

鲍勃·安德森，美国阿尔科公司总裁。他“转悠”成瘾，常常走出办公室一边“转悠”，一边检查下级管理人员是否也在“转悠”。当他“转悠”到某地，向某一个部门打电话时，恰好部门的负责人接了电话。他马上就来了气，当即表示对这位不下去“转悠”的负责人感到非常失望。

麦克弗森，美国达纳公司的负责人。他曾因干过这样一件事而传为佳话：他手下有一名经理，在某部门呆了6年还不能全部说出手下人员的姓名，麦克弗森一气之下干脆就解雇了那位经理。此事在公司引起了很大的震动。

美国普罗克特甘布尔公司也十分推崇“转悠”管理，该公司一个制造厂的领导人曾这样回忆说：“我受到一次最来厉的训斥，是我早期做管理工作时候，有一天上午，来自辛辛那提总部的一位上司‘转悠’到了我所在的部门，发现我正在办公室里坐着看报纸，当时我受到的就不仅仅是挨骂了。”

E.卡尔逊，美国联合航空公司总裁。他每年跟机巡视20万英里，他说：“我喜欢人们认出我来，喜欢他们向我提出建议，喜欢他们为自己最好的主意而同我大声争辩。当我获得有用的信息时，我就到一线去开现场办公会，去召集有关负责人，向他们通报。”卡尔逊规定，该公司其他15名高层管理者每年也都必须巡视20万英里，他们65%以上的工作时间都在现场。公司要求企业的上层管理者务必经常深入到普通职员中，了解情况，掌握信息。

康迪，波音公司总裁。波音公司在1994年以前曾遇到一些困难，康迪上任后，经常邀请高级经理们到自己的家中共进晚餐，然后在屋外围着大火坑讲述有关波音的故事。康迪请经理们把不好的故事写下来扔到火里烧掉，以此埋藏波音史上的“阴暗”面，只保留那些振奋人心的故事，用来鼓舞士气。在他的示范下，企业高层管理得常常和员工一块儿讲故事，并成了一条不成文的规定。

爱抚管理

爱抚管理是最近才流行的一个新名词，它关注雇员的安全和健康。爱抚管理意味着将企业管理的范围从企业内部拓展到雇员的社会活动区域，将企业管理的关注点从雇员工作内容、工作方式和工作效率转向雇员的思想 and 心理。爱抚管理的出现，对当代企业管理的发展产生了重大的影响。

从企业人力资源管理的高度来看，爱抚管理的内容要包括以下几个方面： 价值观管理； 安全管理； 累积创伤失调（Cumulative trauma disorders）管理； 工作场所暴力管理； 健康和卫生管理； 紧张情绪管理； 酒精滥用管理； 药品滥用管理； 其他不良嗜好管理。

为了有效地实施爱抚管理，企业可采取如下措施：

1、实施员工援助方案

（employee assistance program,EAP）

员工援助方案是许多公司用来处理众多问题的综合方法，这些问题包括婚姻或家庭困难、工作表现问题、紧张情绪、情感或精神健康问题。EAP 的目的在于对有精神困扰的员工及有身体疾病的员工给予同样照顾和帮助。目前，美国 1/3 的公司提供 EAP 顾问。在《财富》杂志刊出的 500 家大公司中，有 75% 的公司提供 EAP 服务。

2、强化伦理管理

将伦理融入到企业的日常管理之中，具体措施有：

（1）制定伦理守则。在 20 世纪 90 年代中期，在《财富》杂志排名前 500 家的企业中，有 90% 以上的企业通过成文的伦理守则来规范企业员工的行为。

(2) 设置专门机构。在 20 世纪 90 年代中期, 美国约有 3/5 的大企业设有专业设有专门的企业伦理机构。欧洲的大型企业也有约半数的企业设有同样的机构, 负责有关企业伦理的工作。

(3) 设置伦理主管。在美国制造业和服务业的前 1000 家企业中, 有 20% 的企业聘用伦理主管, 他们的主要职责是训练员工遵守正确的行为准则, 并处理由员工对可能发生的不正当行为提出的质疑。

3、将保健制度纳入企业组织制度之中

保健制度作为企业的专门制度, 主要体现两方面的内容: 制定“增进健康计划”; 建立健康保障制度。企业中应设立专门机构, 设置专职负责健康培训的人员提供必要的物质条件。越来越多的企业意识到, 投资兴建健身设施, 由于促进了员工健康, 企业从中获得的好处远远大于投资

4、采取措施, 改变职工不良的生活习惯

不良的生活习惯随时会影响人们的健康, 甚至会夺去生命。因此, 企业应采取一些措施, 纠正员工不良的生活习惯, 增强公共健康意识。典型的措施是禁烟, 由于吸烟者过多地生病或早逝, 企业需要支付大量的费用。而且, 吸烟者迟到及旷工率高, 降低了生产率, 又容易引起火灾和其他事故。此外, 酗酒、吸毒和滥用药物也是西方企业员工面临的严重的健康问题。一些专家估计, 工业中 50% 的“问题雇员”实际上是酗酒者。仅在美国, 滥用药物者给雇主造成的生产损失就达 30 亿美元之多, 并导致了 40% 的工业死亡事故。

5、增加健康咨询活动, 提供各种健康服务

由于长期忙于工作和受职业的限制, 大多数员工对健康知识比较缺乏。为了解决这一问题, 公司应提供健康咨询服务。比如为职工减轻体重开设

咨询训练班、提供控制饮食的营养菜单、开办营养讲座。还可以实施早期眼病检查及高血压、牙科检查，举办健康饮食讲座，聘请专家传授滑雪、健康操、防身术等方面的知识。

6、重视对人类工程学的应用

人类工程学是关于人与工作的环境如何相互作用的科学。合理运用人类工程学原理能提高生产率并防止出现健康障碍及某些与工作有关的紧张情绪。例如，计算机显示器的摆放高度、照明的强度、座椅的高度等，均与员工的心理活动及生产率紧密相关。

微笑引爆员工潜力

管理学家斯特尔提出了员工潜力中的五大兴奋点：有趣及重要的工作；让资讯沟通及回馈渠道畅通无阻；参与决策及归属感；独立自主及有弹性，增加学习、成长及负责的机会。这和我们的微笑式管理所要进行的工作是一致的，可以说，激发员工的潜力，让每个人的才能都淋漓尽致而且心甘情愿地贡献出来，为组织的目标服务，这是微笑管理的最高境界。为此，你需要做到以下几点：

1、帮助员工不断发展

大多数人都希望自己能将工作做得理更好，使自己更具能力。但是当它们感到这种较高的希望是别人强加给自己的话，可能他们产生不是动力而是抵触情绪。管理者应帮助他们建立超越自己从事的工作所需要的个人工作目标而达到这一目的。更进一步，如果管理者能说明员工们的工作对组织是何等重要和他们的所作所为如何影响其他人的工作，那么，就有可能

激励员工们自己找到提高效率的办法。可是有的管理者会说：我已经这样做了，可是员工们总是凑合着完成目标，不肯做更高的追求。那该怎么办呢？其实，管理者应该在另外的方面找原因，也许他们缺乏相应的激励，也许他们怕引起同事的讥笑（被讽刺为拍领导的马屁），也许他们认为做得再好也没有人在意……记住：管理者应将自己的精力放在帮助员工们解决障碍上，而不是片面地放在实现自己制定的目标上。

2、建立明确的工作标准

很多管理者已经习惯了随时向任何员工发号施令，可是很多指令是模糊不清甚至自相矛盾的，因为管理者很可能自己都没有弄明白真实的状况，这样很容易造成工作的困扰和效率的下降。在很多情形下，管理者实际上没必要显得比员工们更聪明，相反，应该邀请员工就这一问题进行讨论，花些时间倾听员工的心声，鼓励每名员工根据比较现实的标准来建立自己衡量工作业绩的参数。这样做至少有三个好处：

（1）参与制定工作标准的员工会在讨论时将阻碍他们努力工作的障碍摆出来，使管理者有机会在这些问题和障碍真正出现以前将它们解决掉。

（2）参与制定工作标准的员工对于工作标准制定前后的状况有了更为深入的了解，因此，管理者无须费事向他们解释太多，即可取得很大的认同度。

（3）标准是员工们自己参与制定的，因此他们更愿意接受这些标准，并在工作中尽自己全部所能、甚至激发出更大的潜能来实现标准要求。

3、帮助员工达到更高的工作标准要求

前面我们已经谈到管理者应该倾听员工们的意见，和员工一起建立工作标准，接下来，管理者应该通过让员工们介入和参与提高工作水平的过

程。在这一过程中，他们将就如何满足高标准工作提供重要信息，这些信息也许恰好就是管理者漏掉或未加注意的。现实生活中很多管理者也在强调员工介入，但实际上只有一定程度上强迫他们接受自己的想法罢了。管理者应该记住，随时对于如何提高员工们的工作水平征求他们自己的意见和建议，即使是管理者“有话要说”，也应该给员工足够的时间去仔细思考。只有员工们自觉自愿地投入努力和精力，才是真正意义上的“介入”，他们才会做得更加出色，以达到更高的工作要求。

4、公正、透明的激励手段

请记住下面三个原则：

——钱不是惟一的。

——即时遵守承诺。

——成功可以孕育更大的成功。

如果员工达到一定的工作标准，一定要马上兑现事先约定的承诺，这样有助于让员工将报酬和行为联系起来。钱是报酬的一部分，但钱并不是报酬的全部。管理者也不应该将员工的报酬与钱划上等号，否则可能带来很多负面影响。在很多情形下，以下的这些行为一样可以起到极好的激励效果：

- 1、亲自向员工的杰出工作表现表示感谢，一对一地亲自致谢或书面致谢。
- 2、对个人、部门及组织的杰出表现，提供明确的回馈。
- 3、积极创造一个开放、信任及有趣的工作环境，鼓励新点子和积极的主动性。
- 4、让每一位员工了解公司的收支情形，公司的新产品和市场竞争策略以及讨论每位员工在公司所有计划中所扮演的角色。
- 5、让员工参与决策，尤其是那些对其有影响的决策。

- 6、肯定、奖励及职务升迁等，都应以个人工作表现及工作环境为基础。
- 7、提供员工学习新知及成长的机会，告诉员工在公司的目标下，管理者如何帮助其完成个人目标，建立与每位员工的伙伴关系。
- 8、庆祝成功——无论是公司、部门或个人的表现，都应挪些时间给团队，来举办士气激励大会或相关活动。

如果采用上述的赞美而非纯粹的奖金来激励员工，需符合“即时”的原则。例如管理者可在每天结束前，花短短几分钟写个便条纸对表现好的员工表示称赞；透过走动式管理的方式看看员工，及时鼓励员工；抽空与员工吃个午餐、喝杯咖啡；公开表扬、私下指责等，只要管理者多花一些心力，员工就能受到莫大的鼓舞，使工作成效大幅提升，而公司却无须为此付出昂贵的成本。

今天的管理者必须像一位教练、同事与顾问，管理者须能创造一个支持性的微笑的工作环境，间接地运用自身的影响力来达到企业的目标。请记住：你是有影响力的，无论何时何地，你的微笑都会直接或间接地传递给你的员工，影响他们工作能力的发挥。如果你善于运用有效地引爆出员工们的潜力的话，对于企业的员工和整个公司，都将是一件非常有意义的事情。

成功的经验：马狮集团、IBM、惠普

1、马狮集团：关心员工的一切问题

马狮（Marks&Spencer）是英国最大且盈利能力最高的百货零售集团。而且它的出名更在于它已成为西方管理学界公认的卓越管理典范。

“致力发展与员工的良好人际关系并非仅是赋予优厚的薪酬而已。经理人员必须了解员工的困难并做出反应。高管理层应该知道员工的工作环境和各项福利措施的优劣程度。”曾任马狮集团董事长的依时雷·薛福勋爵这样说道。

马狮以福利高而著称，为推行种种福利措施所花费的代价往往使试图模仿它的其他企业望而生畏。除具有良好的员工分红制度、医疗保险、退休金制度等等一般性的福利措施外，又有许多显然是为员工考虑的福利措施。其中包括很多从员工的角度于细微之处的考虑。

这样，福利并不单单是福利，它表现出企业对于员工的关心。正如各门市部门管理人员都得到的指示：“如果你在处理员工问题有可能犯错时，那么宁可过于慷慨而不是相反。”

这就是马狮管理的准则：尊重所有员工；关心员工的一切问题；全面和坦诚地做双向沟通；对努力和贡献做出赞赏和鼓励；不断地训练和发展。

在如此管理下，每个员工都感觉到自己受到了公司的尊重；他们得到不断的训练和不断自我发展的机会；最重要的是管理层是与员工站在一起的，而不是处于敌对地位；他们看到管理高层所宣扬的目标和所付诸实际施行的，其间差异极少。

结果如何呢？

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

2、IBM：尊重员工是成功的关键

被列为美国企业界十大名人之一的 IBM 创始人华德森常说：作为一个企业家，毫无疑问要考虑利润，但不能将利润看得太重。企业必须自始至终把人放在第一位，尊重公司的雇员并帮助他们树立自尊的信念和勇气，这便是成功的一半。

在 IBM 的种种措施中，良好的沟通机制是独具特色的，只有良好的沟通，才能确保职工的认同感和忠诚，使员工感受到自己是公司的一员，而不只是依令行事的雇工，这样才能发挥员工的积极性和自主意识。

对上级而言，一是要深入基层，自华德森起，IBM 的领导人就经常深入基层，以亲切的态度了解基层员工的愿望、不满和目标，从而提高士气；二是要注意批评的方式，要确保批评正确，不可乱批评，更不可为了批评而批评。批评之后一定要提出解决的办法，使员工能够改正，恢复自尊和重建信心。

对于下级，则鼓励员工向上级，直至向公司总裁陈述。这样，在公司内形成良好的民主气氛，不仅解决了具体问题，而且增强了团结。公司还设立了意见箱，拓宽沟通渠道。员工对工作有意见和建议，可以通过意见箱与各部门主管直接联系。意见箱有专人负责，对于切实可行的建议，对建议者予以重奖。这并不是一个形式，因为事实上，IBM 每年可收到 10 万张意见卡。

通过沟通，使员工确认自己在公司中的价值，是 IBM 成功的重要因素之一，因为对于企业最可怕的事情就是员工缺乏工作热忱。IBM 通过帮助员工看重自己，从而为企业带来了莫大利益。

3、惠普：相信员工

威廉·休利特，惠普的创始人之一，这样总结惠普的精神：“惠普之道，

归根结底，就是尊重个人的诚实和正直。”

与许多公司不同，惠普显然将员工视为自己人，而不是随时有机会就占公司便宜的雇员。在惠普，存放电气和机械零件的实验室备品库是全面开放的，这种全面开放不仅是允许工程师在工作中任意取用，而且实际上还鼓舞他们带回家供个人使用。因为惠普的观点是：不管理他们拿这些零件的事是否与其工作有关，反正只要他们摆弄这些玩艺就总能学到东西。

相信员工还表现在工作时间上，公司没有作息表，也不进行考勤。职工可以从早上 6 点、7 点或 8 点开始上班，惠普的另一位创始人戴维·帕卡特对此却有独到的见解：“对此我们从来不特别担心。因为你有这种别人愿意要的技术人员总比你那种别人不愿意要不得技术人员好吧。”因此，惠普不惜成本进行人才培训。

今日，惠普公司已名列世界五百家最大工业公司第 81 位。惠普近 10 万员工的努力证明了休利特的信念：

我相信男男女女全都想把工作干好，有所创造，只要给他们提供了适当的环境，他们就能做到这一点。