

RADIKAL-
FÜHREN

领导力的五项修炼

〔德〕法赖因哈德·施普伦格 著

朋友圈书籍每日免费分享 微信jnztxy

领导力的 五项修炼

〔德〕赖因哈德·施普伦格 著 张凌萱 译

RADIKAL FÜHREN



德国卓越的管理学家和政府顾问
解析企业管理的本质，提升你的管理能力



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

领导力的 五项修炼

[德] 赖因哈德·施普伦格 著 张凌萱 译

**RADIKAL
FÜHREN**

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目（**CIP**）数据

领导力的五项修炼/（德）施普伦格著；张凌萱译．--北京：北京时代华文书局，2015.9

ISBN 978-7-5699-0571-7

书名原文：Radikal führen

I . ①领... II . ①施... ②张... III . ①领导学 IV . ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第236120号

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2013-8173

All Rights Reserved

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

领导力的五项修炼

著 者 | [德] 赖因哈德·施普伦格

译 者 | 张凌萱

出版人 | 杨红卫

策划监制 | 李 强

责任编辑 | 徐敏峰 刘显芳

责任印制 | 刘 银 訾 敬

营销推广 | 赵秀彦 陶源源

装帧设计 | 程 慧 段文辉

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局<http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编：100011 电话：010-64267120 64267397

印 刷 | 北京中印联印务有限公司 010-87331056

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开 本 | 695mm×995mm 1/16

印 张 | 15

字 数 | 250千字

版 次 | 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0571-7

定 价 | 39.80元

版权所有，侵权必究

目 录

contents

[前言](#)

[哪些内容不是本书的主题](#)

[本书的主题是什么](#)

[领导与组织的关系](#)

[新颖之处](#)

[第一章 什么是真正的领导](#)

[1. 为什么要领导](#)

[领导存在的目的](#)

[企业为什么雇用你](#)

[如何衡量企业的成功](#)

[有没有“好的”领导](#)

[2. 领导是什么](#)

[领导不是工作](#)

[领导似“高原雪人”那样](#)

[看不见的领导](#)

[领导与下属是相互依存的](#)

[3. 是什么塑造了领导](#)

[领导不仅仅是指领导人](#)

[个人领导力与组织塑造力](#)

[领导是优秀的人才，还是合适的人选](#)

[在体制中工作与利用体制工作](#)

经理：是英雄还是烈士

体制也有脸面

4. 领导如何能引起转变

第二章 修炼一：促进合作

1. 为什么要合作

人类与猴子的区别不只是语言

合作是企业的关键

有哪些因素阻碍人们合作

2. 企业如何促进人们的合作

有共同的问题，所以要合作

支持合作的企业体制

加强小型部门的力量

拉近人们之间的空间距离

互相信任、互相合作的企业文化

雇用新人时应重视合作能力

3. 领导应具备促进合作的能力

他人与自己不一样的地方

如果他人不愿意合作

做优化他人的领导

做出合作的承诺

第三章 修炼二：降低交易成本

1. 什么是交易成本

稀缺性

效率

从竞争走向合作

内部市场

2. 企业如何降低交易成本

改进目标管理

提高员工忠诚度，减少人员流失

以顾客为导向

营造信任的企业文化

3. 领导应具备降低交易成本的特质

看见看不见的事物

“设身处地”换位思考

不惧风险，相信自己

第四章 修炼三：于冲突中决策

1. 领导应该怎么做决策

决策的关键问题是可能性太多

领导要确保可决策性

如何区分是决策还是选择

“正确”的决策

如何处理目标冲突与价值冲突

2. 如何塑造企业价值文化

放弃原则

顶住争议

从道德伦理到顾客上帝

3. 领导应具备的决策能力

领导——“好像”的艺术

在冲突间进行决策的能力

包容多样性

沉着——均衡的热情

在冲突情况下的行为

利用福尔摩斯的法则进行决策

第五章 修炼四：稳固未来

1. 为什么要考虑企业未来发展

神经质的我们

从成功到衰落

成功秘籍：前因后果及未来的问题

一波未平，一波又起

为何弹性的重要程度日益突出

管理人员的干预工作

未来生命力与交易成本之间的拉锯

2. 怎样保持企业在未来仍然长盛不衰

以市场为导向，适应新的环境

具有高度自我调整能力

留心观察微弱信号，保持怀疑精神

自我革新，着眼未来

项目管理，主动推进企业变革

放权，增加企业弹性

选择贴近现实的中期计划

企业要有危机意识

对企业的干预活动

3. 领导应具备稳固未来的特质

可能性意识及其他必要能力

为未来招纳贤才

多一些进攻性

领导的自我干预

发展对共同未来的信心

第六章 修炼五：引领下属

1. 找到合适的人才

你要找什么样的人

[如何看出什么样的人是最优秀的](#)

[2. 向他们发起挑战](#)

[激励我们的因素有哪些](#)

[物尽其用，人尽其才](#)

[3. 多与下属沟通](#)

[用沟通取代赞美](#)

[合理分配时间与下属沟通](#)

[用话语替代书写](#)

[“像对待自己那样”](#)

[4. 信任你的下属](#)

[为何要信任](#)

[什么是信任](#)

[如何建立信任关系](#)

[避免破坏信任关系的恶性循环](#)

[用信任打造企业精神](#)

[5. 为他们提供合理而公正的薪水](#)

[6. 跳出管理惯例](#)

[从领导管理到自我管理](#)

[领导如何协助他人做到“自我管理”](#)

[做下属的贵人](#)

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

前言

哪些内容不是本书的主题

假若你在一家知名的购书网站输入“管理”一词并搜索相关书籍，猜猜看你将获得多少条搜索结果？是五千本书，还是五万本书？

结果有五十万余本。想象一下，你站在排列数米的书架前：架子上摆了五十万余本书籍，这是什么样的场景！既然有这么多管理类的书籍，那么想必这些书应该囊括了与管理这一话题有关的所有内容。因此有人会问：为什么我应该读这一本书，而不是别的书？我回答你的第一个理由是：因为本书舍弃了许多不必要的内容。

在此，我首先要向你介绍哪些内容不是本书的主题。在这本书里，我写的不是某种新型的领导风尚。许多作者着力于描述单个方面的领导工作，他们十分详尽地阐释了这些方面的内容，但却未能呈现一幅清晰的工作全景。许多书籍（这也包括我早期的作品）也讨论了相对来说比较抽象的价值观问题，以批判现存的领导结构，从而提出“应该怎么做”。在这本书里，我要写的既非轶事闲话，也不是卓越案例，更非“向某某学习”的说教。我在撰写本书时并未涉猎领导风格、个人特质以及成功领导这些方面的内容，亦不对领导（Führung）和管理

（Management）这两个概念进行严格区分。我之所以这样做，是因为多数管理者都要与同事发生相互作用，即领导下属；并且绝大多数领导者也会借助工具从事行政活动，即管理工作。倘若领导者不具备管理能力，就无法了解工作状况；倘若管理者不具备领导能力，就会在工作中迷失方向。同样地，我也不把领导方式根据“以员工为导向”和“以任务

为导向”的标准划分类别，因为在实际工作中我们需要二者兼顾，不可能只选择某一种方式。

本书的主题是什么

要回答这个问题，请允许我先简短地介绍一下本人的个人经历。

为了研究领导工作的关键究竟是什么，我又一次走上了领导岗位。在某家市场遍及近80个国家、营业额约为210亿欧元的企业中，我做了三年半的企业领导。作为执行委员会的一员，我的任务是负责战略部署工作。我再度进入企业任职，是为了体会企业领导的日常工作，看看哪些事情毫无价值、哪些事情非常重要，识别哪些事情是必须要做的、哪些事情只是领导想做的。

在实际工作中，关于领导者做什么，我学到了很多。但对于他们不做什么，我学到的更多。他们认为有些事情不重要所以不做这些事，或者干脆只是由于不想做或不能做而将这些事情弃之不顾。这使我明白，要把精力放在关键事项上面。

与此同时，我越发清醒地认识到，领导者从不讨论根本任务，他们理所当然地认为：“我不需要关心这些事。我就是领导，因为老板觉得我能胜任领导的工作。”他们不觉得自己的行为与领导任务有什么关系，揣着一种“得过且过”的思想，在“管理现状”上保持不变。鲜有人会对他的工作进行深思。当领导们回想自己做的事情时，他们想的往往是“怎么做”（das WIE），想到的是诸如“合作的”、“对话的”或者是“转变的”这类形容词——而不是“做什么”（das WAS）。领导者做什么并不是任意而为的，他们做的事应该是那些能令人惊叹、让人有口皆碑的事。这绝不是个无关紧要的小问题。恰恰相反，我关注的正是被大多数领导

者忽视了的盲点。如果说“领导”是某个问题的答案，那么这个问题是什么？

我是从下述情景出发，开始研究这个问题的：一组人出于某个目的而汇聚在一起，他们很快便选出了一个人作为领导。根据该团队的规模以及它将维持的时间长短，人们还制订好了领导结构。请思考：为什么要这样做？领导的“根源”是什么？为何要根据群体规模、组织存在的时间这类事实情况制订领导结构，而不是出于某个任意的目的？如果说领导是某个问题的答案，那么这个问题究竟是什么？

我认为，领导的工作是包罗万象的。在未来的几百年里，这种状况会一直保持不变。自从人类开始群居生活以来，就一直有领导存在。即使是在如今这个由网络和搜索引擎主导的新时代，也不能没有领导。恰恰相反，没有什么比强有力的领导思想和一位能够贯彻这一思想的领导者更令人期待的了。因此，我们可以谈谈“本源”（arché）这个概念。它是“考古学”（Arché-ologie）的雏形，意指考古研究的对象。我认为，即使是在这个矛盾重重的时代、在这个没有什么事情有最终理由的时代，人们依然不应放弃对领导“根源”的探索。

在这本书中，我将借助考古学的方法来研究领导的根源，并向读者提供一些实际运用的案例。诚然，在选择写作素材的时候我的决定受到了主观意向的影响。即便如此，这也绝非是任意选择，而是根据必要情况进行取舍的结果。因为人类历史的基本经验是：哪怕一点点微小的变化，也可能会使一切发生改变。

说起“完全的领导”，许多人其实是误解了这个概念。如今在德国，各派政见不一，人们对于领导的方式提出了各种可能，但就是没有完全的领导。之所以会这样，是因为他们误解了这个词的本义，完全

（radikal）一词来自意大利语的“radix”，意思是“根”。顾名思义，完全领导即领导的根基。领导工作根植于此，并由此生发。如果谁想在企业中做出一些实质性的改变，就必须从根源着手。许多改良倡议之所以失败，就是因为这些尝试都只是浮于表面的活动，并未触及其根基。如果你想要获取成功，就应该从领导的核心任务着手。

领导与组织的关系

在我提问“如果领导是某个问题的答案，那么这个问题是什么”的时候，我就已经在有意识地谈论领导这一话题了。我所说的“领导”并不仅仅指领导者，因为领导不只是个人的行为。领导存在于企业结构中、体现在管理工具上、表现在企业组织里……领导体现在组织的各个方面。没有人是从“无”开始着手工作的。总是先有一个组织的存在，人们进入这个组织中，与该组织建立联系，然后才会开展工作。

在这本书里，我要向你介绍如何通过组织来协调个人与结构之间的关系。事实上，它们两个中的任何一方都不能被完全消除（即使在集权的体系中亦是如此）。我认为个人能力和结构控制都很重要，不能完全否认一方的作用，这二者也不是对立关系。

在逐一分析领导工作的核心任务的时候，我将首先介绍领导的前提——组织框架，第二步再分析领导者个人为了胜任这份工作任务，应该怎样做。

新颖之处

有经验的读者肯定会问：在你的书里有什么新的东西吗？请允许我也提个问题：什么时候有人写过新的东西了？过去，我经常认为我的某

个想法是“新的”，然后就把它写进我的书里。但旧作中的内容其实和那些已经出版的作品有很多雷同之处，甚至是完全相同的思想。真正的独创可以说是绝无仅有的。这些看上去新的东西，大多是在选词立意或表达方式上革新，而不是内容的创新。

但如果要回答本书是否有新颖之处——当然，我在写作本书时结合了一些在早期几本作品中已经提到过的内容，然而，作为一本以考古学的方式来分析领导的核心任务的书，这是前所未有的。一本在兼顾系统路线及个人特质的同时全面分析领导，指出领导真正的永恒的本质是什么的书，这是前所未有的。按照本书思想从事领导工作的人，就是采用完全式的领导方法，因为他掌握了领导的根基。我希望，这本拙作能播下思想的种子，并生根发芽。

第一章 什么是真正的领导

- 为什么要领导
- 领导是什么
- 是什么塑造了领导
- 领导如何能引起转变

1. 为什么要领导

如果不知道领导的目的是什么，那就是“没有根据的瞎领”。因此，我们首先要思考的问题就是领导的目的。随后，我们的话题将会转向领导本身，讨论所谓好的领导是什么，进而分析塑造领导行为的条件有哪些。

领导存在的目的

企业为什么要雇人做领导并向他们支付薪水？我要从一个人人皆知的理由出发，来回答这个问题。“经济”（Wirtschaften）一词来源于“创造价值”（Wert schaffen）。企业作为一种经济体，其追求的不外乎就是价值。在企业中，还有一个关键词是“领导”。那么我就要问，领导能创造什么价值？请反思：你作为领导为企业贡献的是什么？企业向你购买的是什么？老板给你发工资是出于何种目的？

奇怪的是，到目前为止，几乎没有人过深思考“领导的最终产品是什么”这个问题。人们关注的往往是如何领导，关注“正确的管理方式”及“卓越的管理技巧”，关注那些听上去还不错的领导风格与技术。人们过度夸大了领导风格的作用。我们应当换个视角，把注意力从领导的手段转向领导的目的。请问，领导的目的是什么？

用一句话来概括，就是确保企业长存。企业像所有的社会体系一样，它也要追求自我维系。其首要目的便是存活下去，以便能够继续参与市场竞争游戏。为此，企业领导——也就是你，要贡献出自己的力量。

要为企业作出贡献以确保它能存活下来，有一个必不可少的前提：领导必须付出的比享受的更多。只有在这种情况下，领导在企业中的存在才是合理的，而这也是经常为人所忽视的一点。只有当我们的生产力超过了企业为我们付出的成本代价，或者说的更明白点：只有当我们“舍”的比“得”的多时，企业才会雇用我们。也许有人质疑这个原理的通用性。

你可能会提出反对意见，说“企业的存活”与你无关。因为你不是企业领导班子的成员，你只是接受上级规定的具体工作任务。这种情况确实值得商榷。可是，如果我们将各种例外情况排除，只关注本质、只关注领导的核心工作，那么几乎所有的领导工作都是相似的，差别仅仅存在于其作用范围的不同。

再回到为了让企业存活而作出贡献的话题上来，不论领导者的贡献可能是什么：提高销售额、促进增长率、降低成本、提高生产速度、降低坏账率、减少人员流动、缩短交货期.....你都可能会说，这并不是领导的贡献。

维系企业的生存——以这个答案来泛泛地回答“领导的目的是什么”效果可能会很糟糕。如何断定你在哪些方面为企业的维系贡献出了力量？我们要有一个可参照的标准，对照着这一标准才能衡量出你是否做好了本职工作。

现在就来研究其中几种考察标准。我们先从反面入手，看看哪些不是企业为你支付薪水的原因。

企业为什么雇用你

首先，你就不是因为从事领导工作而被雇用的！如果我们知道企业向管理人员支付薪酬是因为其他各种可能的原因，但唯独就不是因为其从事的领导工作，我们可能会感到费解，因为它与管理理论讲的内容出入极大。而事实情况之所以如此，是因为领导工作指的并非“领导这件事”。我花了不少工夫研究这个问题，经过多年观察，也确实发现领导并非指的就是领导工作。如果条件允许，我自然会义不容辞地向各个企业组织告知这一发现。然而，指望各方人士在短时间内接受领导不等于领导工作这一事实还是不太可能的。真的，我从未见过任何人会因其“卓越的领导工作”而被提拔。恰恰相反，企业有时会警告做出了“出色的领导工作”的人，将他们开除。

如果你尚有疑虑，兴许下列事实可以将你说服：在一项对瑞士银行领导人员的调查中，受访者被问到“您是否由于日常领导工作而受到肯定并获得嘉奖”时，有近70%的人对这一问题做出了“完全不会”的答复，或者承认绝大多数情况下都不会因领导工作而获得奖励。这一结果本身也印证了他们对另一个问题的回答：当受访者被问到“您在工作时大部分时间是用于领导工作还是事务性工作”时，回答“大多数时间从事事务性工作”的受访者比例明显高于70%。在知道前一个问题的调查结果后再看这项结果，我们丝毫不会对此答复感到意外。显然，对于“领导”这一话题，在美好愿景和现实工作之间存在着一段巨大的差距。要知道，领导者是不会因其领导工作而获得报酬的。

请继续思考：你是因为具有团队工作能力而被雇用的吗？虽然我从来没有见过哪个招聘广告是不把“良好的团队工作能力”作为必要条件之一列出来的。但企业中的工作实情却是另一码事。难道你曾经耳闻过某个团队获得整体提拔吗？

那么，工作时间呢？你是不是因为工作时间而获得薪水的？肯定不

是。尽管在过去以工厂作业为主的工业时代，按照工作时间获取报酬是主要的计薪方式。但是如今，纯粹以时间数量作为衡量标准的工作理念早已经过时了。当我们受雇于一家企业时，当我们签约劳动合同时，当我们每天早上按惯例地去上班的时候，往往会忘记这一点：我们一直以为是“稳定”的事情，现在已经变得不太一样了。

企业雇用你是因为你“动力十足”吗？单单只有动力你可能什么也得不到。人们一直天真地认为，有动力就能有效率，而动力甚至都不是效率的前提要素，更别说它和效率带来的效果有什么必要关联了。当然，你也尽力了，每天工作很多个小时，在需要你的时候总是能够出力，随时都在岗位上——但这样就能保证工作有效果吗？不管怎么看，把勤奋做事和投入精力看成是第一要务都是错误的观点。人的绩效能力才是更重要的。另外，还必须要有绩效提高的潜力。也就是说，做出许多“努力”（例如拜访很多顾客）并不算数，你自身的工作效率要有所提高才行。

有些人认为，效率是衡量工作好坏的一项要素。那么企业是因为“效率”而雇用你的吗？这个问题现在变得更复杂了，因为“效率”的蕴意非常丰富，它不是通过简单的方法就能确定的。其物理学本意“功率”，是指单位时间内力和位移的乘积。在社会关系中，这一公式仍然成立。试比较两个员工，按照某一标准衡量的话，其中一个人每年的工作效率都是100%，而另一个人的效率每年会提升10%：也就是从60%涨到70%，再从70%涨到80%。谁的效率更高？答案看上去很简单，100%显然比80%高很多。然而，在效率的提升过程中会带来动力，这将对企业中的其他人产生积极的影响。所以很难说究竟谁的工作效率为企业带来的效益更大。上文所说的第一种效率表示的是结果，而第二种效率表示的是过程。“效率”容纳的含义非常之广，甚至一些不可度量的

行为因素也可计入其中，例如协助同事使得工作效率提高，得体的举止行为造成的影响，只有某人具备而其他人皆不具备的出众的“谈判能力”，等等。

最后一个问题：企业雇用你，是购买你的“工作成果”吗？可以增加“业绩”（Leading for Results）的“成果”重要吗？这一观点也是过于泛泛而论了。首先，日期和数据并不能代表什么，这些东西本身没有任何说服力。只有当你把这些信息和期望值进行比较的时候，它们才会有意义。例如，假如你获得了20%的资本利润率，在一般情况下看，这确实是个相当可喜的成绩了。可是如果竞争对手的资本利润率达到30%，那么相比之下，你的成果就是失败的。在企业中，人们经常谈起的“效率”和“成果”只是看上去比较客观，实际上并非如此。如果把它们作为衡量标准用来评价领导工作，显然并不合适。

那么，你到底是因为什么而被雇用的呢？

是因为成功。

如何衡量企业的成功

成功就是社会公认的绩效，亦即两个或多个商业伙伴以合同的形式一致认同的业绩。人们对成功的定义可以是多种多样的：对于家族企业来说，成功意味着能够在不依赖外来资金的情况下独立运营多年；对于经理人来说，成功体现在公司股票的行情走势；对于企业职工来说，成功就是薪资的提高或者说是个人事业的发展。不论是利润提高、销售额增长、销售利润率和资本利润率的增加、市场份额扩大、人员波动减少还是供货期限缩短……这些都可以被当成是成功的表现。因此，“成功”这一概念的内涵是很宽泛的。你可以为这个概念设定任何你喜欢的

解释！

重要的是成功，也就是我们所说的“关键”，并不是一个确定的概念，它是人们协商出来的结果。人们必须对“什么可以代表成功”有一致的见地才行。这种由人们共同认可的衡量标准是有时效性的，而且当各方商量好时间期限后，任何人都不能在任务执行的过程中任意修改这个时间（但遗憾的是，实际上人们经常这样做）。日后，就可以把获得的结果与约定的标准进行对比，如果结果好，那就可以照此方案继续进行。如果结果不好，就说明执行的过程中存在问题，需要加以改进。采用这种方法衡量成功，是因为通过对比才可以看出绩效结果。也就是说，给成功定义一个标准，可以看出绩效的高低。

成功可能意味着一些抽象的事物，例如行事依据以及采取某种领导行为的原因。衡量成功与否不一定必须采用数量标准，它也可以是质量标准。就好比一个人的整体情况如何，是无法由财会人员依据数据资料来进行评判的。成功还可以指实现某个预先设定的标准。例如，在公众眼中，企业具有怎样的形象。要打造良好的企业形象，为了实现这个目标你可能需要数十年的努力。假如大家都认同，还可以为成功赋予过程方面收益的含义，而不单单指结果方面的收益。这里所说的过程是指为了获得成果所采用的方法，即成功之路。然而，很遗憾的是，在人们心中设定的价值排行榜上，那些无形价值的排名都比较靠后。我们在对各种价值进行权衡的时候，要考虑的关键因素是“这价值背后隐藏的是什么”，比如我们赚取的金钱就是对成功的回报。

有些人会想到“冰山理论”。简单地说，冰山理论就是指人们看到的往往只是冰山一角。而90%的山体——也就是造成结果的过程——隐藏在水面之下，泰坦尼克号的悲剧就是因为没有看到冰山，而忽视水下冰山造成的后果很可能比这还惨。因此，如果仅仅因为结果是可度量的就

一味关注结果而忽视了那些虽然重要但难以度量的过程，就可能会由于短视而蒙受损失。也许有的读者会提到菲亚特——克莱斯勒（Fiat und Chrysler）集团总裁塞尔焦·马尔乔内（Sergio Marchionne）的“九盒矩阵”（Neun-Box-Matrix）评价体系来反对我的观点。事实上，管理学界对该体系的评价一直褒贬不一。在九盒矩阵中有两个坐标，其中一个表示员工的“潜力”，另一个表示其“绩效”。由于该矩阵是把对卓越绩效的期望与现实获取的成功看成相对事物，因此采用这种方法衡量的成功便具有了相对性。但我认为：如果长时间照此方法区分员工的潜力与绩效，这样的经理其实是在拿着雇主的钞票烧钱。

为了不致遭到误解，我再次声明：毫无疑问，拥有很大的潜力和管理能力对于企业领导来说是很有助益的，但这并不是领导工作的根本。采用相对化的方法能让人获得一定的心理安慰，可它对我们的工作没有什么实际帮助。归根结底，企业向我们支付报酬是因为我们为企业赢得了成功，而不是因为我们具备可能带来成功的潜力和能力。这对经理们来说可能不太公平，是的。但就我来说，确也是事实。如果你感到难以苟同，建议你想想，那些失败的经理人是怎样胡作非为的。而他们之所以还能在领导的位置上一坐多年，就是因为企业中的其他人是和他绑在同一条绳子上的，是下属们共同承担了上级错误领导的后果。

有没有“好的”领导

上文讲到，领导者是由于成功而获得报酬的。我们也知道了，各方必须要对“成功”的含义有共同的理解。大多数领导者都能对此取得一致意见，这很容易。真正困难的是，企业不仅要计算并评估成功与否（是否取得了预期目的或结果），而且还要力图满足成功之路上的某些特定标准。此时，重点就不再是“领导者是否为维系组织的生存而作出了贡

献”，而是“他们是如何做的”，用通俗的语言来表达这个问题，也就是“好的领导”是什么样的。

◎是企业还是教堂？

在“好的”领导理念背后隐藏着一个问题，即管理学界对它的错误定义。在社会中，如果人人都感到良心不安，那么企业的管理风格就会向伦理化的方向倾斜。特别是在经济危机之后，这种倾向更为明显。来自政治、媒体甚至是消费者的压力要求企业不得以盈利为目的，他们认为企业应当“有责任感”。质量不再重要了，道德良心成了衡量企业好坏的新标尺。领导者也要成为道德、伦理和价值意义方面的模范才行，人们对领导的要求是为人可靠、尽可能“完美”、要集人道主义与专业素养于一身。他们会问：此人的领导方式是“合作型”的吗？他是否有“远见”？“品德高尚无可指摘”、“可持续性”成了人们口中的新语录。各个领域的企业都在试图通过准绳、领导原则以及其他世俗化的宗教戒律来规范企业领导的行为，还不忘为此配上一首主题曲——60年代德国歌手维利·米洛维奇（Willy Millowitsch）的《我们都是罪人》（*Wir sind alle kleine Sünderlein*）。于是，几乎再没有哪个企业敢以经理的成就来评判他们的工作了，而是根据他们在公众面前表现出来的态度是否足够谦逊来评价其好坏。不少人跟风热捧这样的道德鼓吹论，他们说起话来有时听上去就好像是被什么宗教洗过脑似的，激情澎湃。但事后这些人仍然按照过去的方法行事——只是心里多了一份歉疚。

让我们冷静地分析这些问题：第一个问题，当两个人谈到“好的领导”的时候，他们指的是同一回事吗？第二个问题，是否有证据能说明“好的领导”确实就是成功的原因？第三个问题，可以把企业理解成

（就像政治党派那样的）由思想信念一致的人组成的团体吗？

质疑就意味着，对这些问题的回答都是否定的。下面我来逐一解答。

对第一个问题的回答：数十年来，有大量研究表明，自我形象和我们在他人眼中的形象是有差别的。例如，绝大多数领导者都认为自己“合作型”的，但其下属对他们的评价往往是专制。即使人们谈论的是同一件事，所指内容可能也并不相同。正是由于每个人对“领导”的理解都不一样，于是有些人会轻易地埋怨上级“领导力不佳”。

对第二个问题的回答：虽然我也很期待能看到关于这个问题的新发现，但是目前，在全球范围内还没有任何一项研究能够证明“好的领导”和企业成功之间存在因果关系。研究人员确实发现二者之间有一定的联系，但要说它们之间有因果关系的话，那真是天方夜谭。之所以如此，有许多原因，其中一个原因在于，偶然性对于成功具有举足轻重的作用。试想，假如当初IBM和微软未达成协议，不允许后者把为IBM的新PC开发的操作系统卖给其他公司，比尔·盖茨还能成为今天的比尔·盖茨吗？在一个似乎不可能发生的偶然事件之后，成功之路向盖茨的DOS系统洞开了大门，IBM则被自己过去的竞争对手远远甩在了身后。此外，还有一点尚未明确：我们不知道，究竟是良好的领导行为带来了企业的成功呢，还是企业的成功塑造了良好的领导行为。

对第三个问题的回答：在这个多元化的社会中，企业必须能够包容不同的价值观、传统文化及思想信念。过于“具体”的企业文化可能会使企业在竞争中处于劣势。因此，在企业所有权稳定并且处于自由市场的前提下，就应当致力于经济方面的核心职能。企业不是教堂。如果领导人富有成效，并且没有僭越法律，那就不要去干涉他们的工作。除非你

的职责就是监督经理、向他们提出修正意见。但这样做只会让你的经理人变得唯唯诺诺、一味顺从，还会让他们感到没面子。用伦理思想来压制企业领导合理的个人意愿，这样做不论对企业还是对领导者都没有任何好处。

也就是说，“好的领导”不应该是一个空洞的理念。现在，请思考这个关键的问题：作为经理，我是否有意愿并且有能力接受企业管理思想的缺陷，去迎合某些“好的”领导观念？如果你对这样的价值观有意见，那就得放弃工作赚钱的机会。

出于现实考虑，没有人会挑战这种观念。只有那些无限责任公司的企业家才能这么做，他们有权任意处置自有资本——烧钱也可以。但经理人决不能这样，因为他们管理的是别人的钱。如果他们也这么干，那等于是通过给别人增添负担来做自己的买卖；我认为，这也可以说是在无情地剥夺他人的财产。长远来看，伦理道德会为企业及经理个人带来可观的收益。相比之下，其他东西就都显得不那么重要了。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

企业是提供产品和服务并经营这些产品与服务的组织。在制造和销售的过程中，经济学原理对各项企业活动都起着主导作用。领导的关键就是要保证这些企业活动能够持续进行下去。其中很重要的两点：一是要保证库存充足；二是要使得企业能够不断盈利。只有当企业生产出了质量上乘的产品，并且按照市场价格合理供货的时候，我们才说这家企业经营得很好——而恰恰在价格方面，不少德国企业（由于有他方资金支持）有失公允。这些企业只是在法律框架内承担企业责任，对其他事物则不管不顾。好的领导其实是指，有所担当。

◎区别只有“成功的”领导和“不成功的”领导

用一句话来总结：在领导方面，并不存在“好的”领导；只有“成功的”领导和“不成功的”领导。成功比领导风格更重要。同样，也并不存在能够保证企业不断取得进步的“正确的”管理方式。不存在可以“自动”让员工动力十足的“具有个人魅力的领导人”。恰恰相反，在尼汀·诺瑞亚（Nitin Nohria）组织的“长青计划”（Evergreen Project）中，研究者为了分析企业的成功要素，用十年时间持续观察了160家企业的220项管理实务。结果表明：最高层经理的个人特质与企业经济效益的成功之间没有任何有据可循的联系。企业领导人是魅力四射的还是谦虚低调的，是幻想家还是技术控，是自信还是保守，是模范型还是权威型，这些都不重要。我见过的那些成功的领导人给我留下的印象也都各不相同：他们中既有说话轻声细语的文雅君子，又有嗓门沙哑的“老大粗”，当然也不乏口才一流的雄辩家。我觉得只有少数人才能称得上是富有魅力的；至于其他人是否把他们当作榜样，这对我来说并不重要；而且这些领导者（在我面前）并没有表现得那么居高临下，幸好如此。我见过的大多数领导者都是普普通通的老百姓，只是他们的自信心比一般人稍微高一点。还有，我发现有一部分不怎么追求“卓越”的经理获取的成功格外巨大：其管理的企业经营成果符合预期标准；员工之间的气氛也其乐融融，这一点有时 would 让我感到很困惑。更令人吃惊的是：那些看上去简直就像是管理书籍中走出来的模范领导，即使企业为他们提供了最理想的工作条件他们也照样会失败。要想解释清楚这两种现象的原因是很困难的。但我们可以看到：用充满道德口号的理想主义宣言来包装自己，或者是臣服于对“好的领导”的标准唯命是从，都不会带来成功的领导。

难道我们对“领导”这个概念不需要一个公认的解释吗？反问：它是什么样子的？它应该是什么？请告诉我，所有人都能直观地说出来你们

所理解的不同领导之间的区别吗？难道我们不应该（在法律许可的范围内）给每个人自由，允许他走自己的路吗？我们能不能接受“不同的领导者有不同的成功之路”的说法？能不能接受“成功与特定的领导行为之间没有因果关系”的事实？能不能承认，每个人都可以自由地勾勒自己理想中的“好的领导模式”，即便——据我们所知，这种理想模式并不能保证获取成功？如果你的工作任务不是把现实变成规范，而是要把可能变成现实，这样的工作任务你是否愿意接受？如果不需要你直接接受别人的意见、在他人的影响下工作，而是要你清除掉那些阻碍成功的绊脚石，这样的工作任务你是否愿意接受？

2. 领导是什么

关于领导的目的，我们已经说得够多了。可是当我们谈起“领导”的时候，我们究竟是在说什么？领导——它到底是什么呢？

领导不是工作

当人们对某一概念赋予了太多含义的时候，这一概念就会变得非常模糊。该原理同样适用于“领导”。人们乐观地为“领导”加注了许多解释，其中一些释义是大家公认的，如自由、培训、进步；也有一些解释令人感到不解，有的释义无人关注，有的则被人热议。每个人都在使用“领导”这个概念，但每个人对它的理解都不太一样。数十年来，学术界为这个词下了数百条定义，但现在仍然没有一个定义能够完整地归纳其内涵。也许就像法国哲学家布莱士·帕斯卡（Blaise Pascal）说的那样，领导属于那些只有当我们把它掩盖起来时，才能为其下定义的事物。尽管“领导”这一概念具有模糊性，但它仍然受欢迎。而恰恰正是由于其模糊性才使经济管理界的人们乐于讨论“领导”。特别是当人们想把某个片面的观点变成信条而又不想为此说明理由时，用“领导”来解释就再合适不过了。因此，对一些事物才会有那么多毫无根据的解释。

为了更贴近地理解“领导”这一概念，让我们回头来看看过去人们为领导一词设置的含义中最为硬性的一条标准：时间。如果我们想知道，对一个人来说最重要的事情是什么，就要看看他是如何分配自己的时间。可以确定的是：当日程安排中的两个事项出现冲突时，被延后进行的往往是领导日程。如果问起“你把多少时间花在真正的领导任务上”？这个问题总是会引发更大的疑问，什么是“真正的”领导任务？对此，美

国汽车零部件公司辉门集团（Federal Mogul）的一位经理人做出的回答是我所听过的最贴切的答案，他说：“我没有时间领导，我还要工作呢。”百分百命中！显然，领导并不是工作，它是一种附加活动，其内容似乎就是把不同的工作活动串联起来，并为这些工作设立一个明确的界限。而且，领导者在管理等级中的地位越高，他把领导看作附加活动的程度也就越高。

领导似“高原雪人”那样

让我们继续观察实际中的情况。没有什么是比“我到底都做些什么”这个问题更能引起领导者的兴趣了。问题在于，它的答案不是很少，而是实在太多了。领导是一门科学吗？是一门艺术吗？还是一门手艺？它是传统意义上的一种职业吗？请你自问：你对于领导这个词，自然而然想到的解释是什么？假如你是某个交响乐团的指挥，在指挥时应该低头看乐谱的频率应该是多长时间一次？你是不是像管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）说的那样，把许多个人的成绩合成了一个集体的成就？你是不是既要起草方案、制订计划，还要“超前”思考？你认为自己是“调解纠纷的人”还是“看热闹的人”？你是否会开创愿景，并向下属指明其实现之路？你是像普鲁士将领那样，在队伍前面冲锋陷阵，还是像佛教智者建议的那样，走在人们的“后面”？

也许每种说法都沾点儿边。有些人干脆把领导视作一种内心的状态，视作自信心的某种特殊表现。但不论怎样，通过再形象的例子对比也依然无法接近领导的核心。

我们再从外部观察一下领导者的工作：你在领导他人的时候都做些什么？如果别人观察你这个领导，他能看到什么？也许是这些：你会说

很多话来吩咐他人做事。你要在会议室里与人周旋，要打电话，和顾客、同事、下属谈话，要从一个地方到另一个地方出差旅行，航班晚点时你就得在候机大厅里等着，可能会玩玩手机或者打开笔记本电脑看电影。当你还未坐上领导位置的时候，你已经做过类似的事了。但是现在，这就叫作领导。

当一个员工依据老板的指示而做这些事的时候，这就不叫领导了吧。这难道不是一种解释领导与被领导的关系的好办法？作为领导者，没有人能看透其下属的内心并识别人心里的动力。也许，即使上级不在的时候，下级员工也照样能把他该做的事情做好。

当你成为领导的那一天时，究竟发生了哪些改变？对于这个问题，最常见的答案是：“什么都没变。”其实一切都还是照老样子进行。昨天你还在干活儿，今天就在领导了——但是做的事差不多还是同样的事。因为绩效、责任、沟通存在于领导任务的各个方面。只是在增添了几项工作活动之后，领导的工作重点才会突显出来。

也就是说，领导并非一种人们可以直接感受到的东西。它是一个由他人从外部贴上去的标签。当人们观察领导时，总会先入为主地认为领导是某种行为背后的动机。我认为，领导是对不同行为的综合描述，它的目的是要把人“领”向某个方向。我们可以感觉到这些行为，但我们只能对它的意义进行补充描述，却无法对其下定义——也就是说，它的意义是一种归因。毕竟“领导”是一个虚幻的概念。就像谜团重重的高原雪人那样：所有人都谈论它，但却从未有人见过它。

我们可以确定的是：没有必要不惜一切代价地去努力为“领导”下定义。这样努力就像试图同回声对话一样徒劳。领导是在其作用中实现的。人们看不见领导之物，只能做领导之事。

看不见的领导

有三个原因决定了领导是不可见的。

第一个原因，也是在工作出错时经常谈到的原因。即领导就像信任感一样，只有当它缺失时，人们才会意识到它。人们会说“这事儿应该由领导来做”，或者“那是老板的事”！如果组织中存在某个问题，就说这是由于“领导力不足”造成的。领导是看不见摸不着的，它就像是家务活儿一样，只有在什么事该做却未做的时候，别人才能感觉到它的重要性。

对于一些重要但一直不受人关注的事，只有当它不存在的时候，我们才能意识到其深刻的意义。因此，正如哲学家马丁·海德格尔（Martin Heidegger）所说，领导的存在性体现于它不存在时。它的表现方式就是不存在。我们在领导工作上花的时间越多，用于处理领导事物的时间似乎就越少。这就像是那些只有在对立事物面前才会显现的事物一样，这样的事物有很多。例如，当人类开发了太空航行后，我们发现的不是外太空，而是地球。此前，居住在地球上的人类并不了解我们的家园是什么样的，直到人类成功克服地球引力进入外太空后，才发现地球是在许多不适宜人类居住的星球海洋中存在的一个可以供人栖身的岛屿。

第二个原因，是因为没有一套现成的关于领导行为方式的规定。管理学不像医疗手术或者是工程作业，领导活动可遵循的知识及规律寥寥无几，我们甚至都没办法要求各界制订一套通用的领导要则。因此，每个人都可以参与有关领导这个话题的讨论，提出不同的意见。

第三个原因，领导是和社会接轨的，领导班子的建立要经由他人商议达成。领导者并不是通过个人的手段（例如，某人自己要求做领导，

他“天生”具有威望、地位，或者是通过自我训练）赢得这一身份地位的，他是经由他人的委任成为领导的。也就是说，不论你所理解的领导是什么，必须获得他人的认可才行，否则的话这个观点就不成立。而他人是否认可你，取决于：

- ★ 他们到底可以观察些什么；
- ★ 在能观察的事物中，要实际观察对象的什么；
- ★ 由谁来观察谁；
- ★ 观察者和被观察者的关系是怎样的。

不同人的观察结果可能会有很大的差异。对于同一个行为，一个观察者可能将其视作积极的领导行为，而另一个人看来也许这是消极的，换成第三个人可能根本就看不到所察之物。如前文所说，领导是对你的行为的回应——是别人把你做的事称为领导。也许再换一个人来看，他会觉得你只是到处瞎跑、把事情搞乱而已。

在等级制度中，对领导的认可包括两个方面：来自“上级”的认可和来自“下级”的认可。“上级”和“下级”看到的東西可能并不一样，因此需要分情况讨论。我们首先来谈“上级”的观察。现实中，只有少数人是被证明具有卓越的领导才干的，而这些有才干、适合当领导的人没有一个会真的担任此职。出于某种不可知的原因他们总是被忽视，被转到其他岗位，他们不合路线，无论就其岗位还是把他作为专业人员来看，他们都不属于必不可少的那类人。如果别人问你：“那你怎么就当上领导了？”也许你很想说是因为你的才干。但理智的回答很可能是：因为上级的任命！因为在企业中等级比你更高的领导者认为你有能力担当此任。这样做通常不怎么科学，也不太公平，甚至一点儿也不够“客

观”——但是体制就是这么运行的。要选一个更好的替代方案根本不可能。领导认为领导是什么，它就是什么。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

对于那些事业进取心很强的人势必很关心这两个问题：是谁在观察我？观察我的什么？

当“上级”说“从现在开始，你就是领导了”的时候，你就真的是领导了吗？从形式上看，的确如此。在管理技术的意义上说，你是“上级”，有了更高级的头衔和称谓，拥有奖惩下属的权利，往往随着职务的晋升薪水也会提高。人们对领导的首要理解往往是更有权的人。但即使一个人具有形式上的权力，这权力的来源依然是非常有限的。权力不是说你可以公然否认某个人，只有在极少数情况下才是如此。形式上的地位以及（相应的）权力其实在很多情况下还会受制于下属。醉心于权力会使下属失去工作的动力和积极性。如果往泥沼里扔石头，显然是不会引起涟漪的。同样地，带领一支死气沉沉的团队工作，必然很难取得成功。所以说，领导者如果想要有所作为，还有赖于下属的支持。

领导与下属是相互依存的

德国哲学家弗里德里希·黑格尔（Friedrich Hegel）以主人和仆人的比喻经典地诠释了这种关系。在此，我们可以把黑格尔哲学的根本问题放到一边，只关注其中一个方面：主人是如何成为主人的？答曰：仆人承认他是主人！主人的身份是通过仆人的认同而实现的——他的地位是由仆人赋予的。没有仆人，就不存在主人。同样，员工即使没有领导也依然是员工，但领导者没有下属则行不通。员工是领导存在的前提。

那么仆人是如何成为仆人的？答：是由于他屈从于主人。主人之所

以是主人，是由于仆人把他当作主人；而仆人之所以是仆人，是因为主人把他当作仆人。按照黑格尔的观点，我们的角色取决于他人对我们的认可，并且这种关系是相互依存的。也就是说，在每个领导任务中，我们都必须和他人共存。从某种意义上看，是这种依存导致了领导和被领导的对立关系。因此，在实际生活中与他人互相协作是非常有益的。

认同是一个永无止境、永无终结的过程，我们每天都要认同他人并被他人认同。所以说领导是每天都在发生的事，领导的工作内容通常就是要处理人与人之间的一种可能的关系。当然，你也可以放弃下属的支持——毕竟有不少领导者之所以能保住饭碗，就是因为上面有人罩着他。但如果作为领导者却只是个无人支持的光杆司令，这也够荒谬的。只要你自己觉得没有跟班也照样能行，那就这么办吧。

小结一下，上文描述了一个矛盾现象：领导是无法直接观察到的，但却正是观察者以认可的方式把领导变成了领导。

3. 是什么塑造了领导

领导只有在被人观察时，才能获得认可。而正如领导需要获得他人的认可那样，在实际工作中，决定领导的要素也不仅仅是领导者个人这一个方面，他还会受到其行动的大背景，即组织和体制的影响。

领导不仅仅是指领导人

管理学最早的领导理念认为，领导的成功是和领导的个人特征密不可分的。持这种观点的人一致认为，有人格魅力的人天生就是领导者——这些人通常有男子气概，又善于与人沟通。但问题就在于，照此观念行事，人几乎没有任何可塑空间。因为领导是“与生俱来的本领”。一个人要么天生就会领导，要么天生就不会。

第二代理论对“天生我材”的信仰没那么深了，在19世纪60年代盛行的对培训的乐观主义的影响下，他们更相信“可塑性”。那时，领导又被说成是可习得的能力。人们起草了一份理想的领导行为规范，认为想当领导的人只要学习这套行为规范就可以了——就好像它是一门手艺活儿，每个人只要有合适的工具箱就能做工。人们架起了摄像机，练习“与员工谈话”或者是“提出建设性的批评”的本领，以达到“先利其器”的目的：他们认为，作为领导人，要会像他人展示自我，要会主持会议，还要有组织工作流程的能力。

这样说来，领导肯定也算得上是一门手艺了。但光是为领导者赋予领导这一称号的“谈话”工作，即与员工沟通的任务，就已经是远非手艺那么简单的事了。出于对员工的考虑，越来越多的人把领导理解为关系

维护：人情比技术更重要。此外，越来越多的管理学家承认，人和人是不一样的。采用“人员”或者“职工”这样的概念无法充分地描述人与人之间的差异。简单地说，也就是不能将所有人一视同仁。

在这种认识的基础上，又发展出了“情境领导”的观点。情境领导理论认为，领导者的能力及行为要与员工的“准备度”相符。这是个野心勃勃（如果说得不客气点儿，也是个不可一世）的提议，但是在看待员工的问题上，它所持的态度比前面几代大师级管理思想更为乐观，而且还把这种乐观的程度分成了不同的等级。但情境领导的核心仍然不过只是要杜绝极端低落的士气可能为领导工作带来的消极影响。

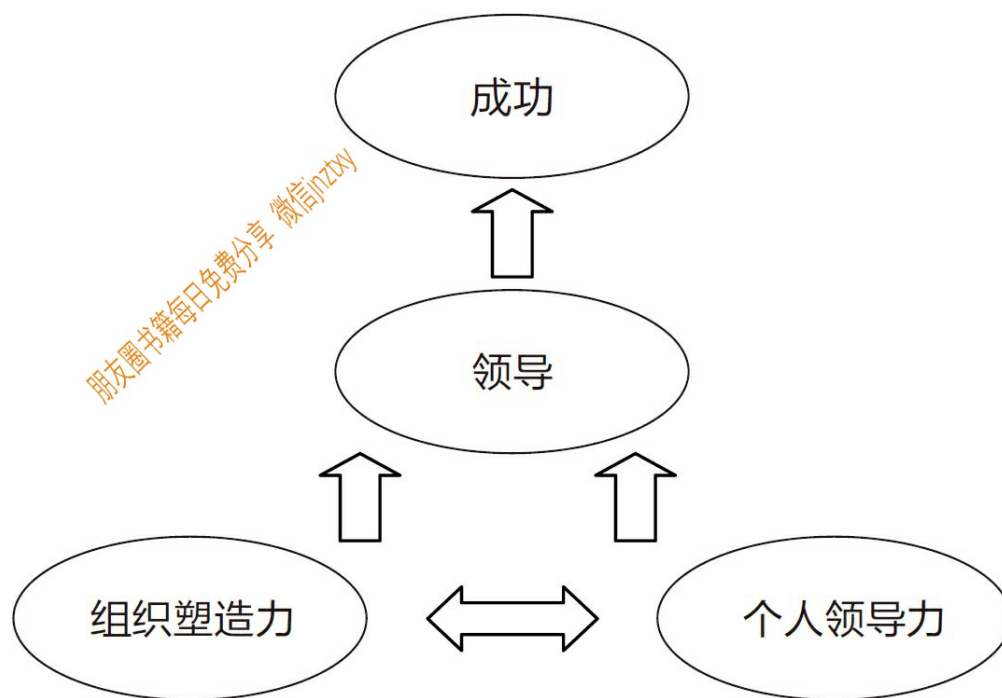
前面几种管理理念的通病在于它们把领导个人化了——认为只有一方面、一个人可以施加影响。领导被理解成了某个人，也就是领导者的行为或特征。换句话说，领导所能带来的影响，是由个人施加的影响。这些理论认为领导者是“主动的”，其职能是“安排工作任务”，他是“起推动作用的”；而员工则是“被动的”，员工职能是“接受工作任务”，他们是“在推动下工作”。事实上，现在的管理思想依然沿袭了这种个人中心论的理念核心：当人们说到领导时，一般情况下指的就是领导者，指的是担任领导的人。这些人做起事来要么好，要么不好。

由此，我们可以把目光转向两个方面。第一点，是人与人之间的相互影响。一个人的行为固然不是一成不变的，他会在一定的情境下受到其他人的影响。这种互动是双向的，也就是说，人们互相影响。你自己也能发现：有的人“旺”你，有的人就“克”你。就这点而言，个人中心论的思想未免太过肤浅。

第二点，也是更重要的一点：在一个人与人相互影响、相互作用的企业中，组织框架会完全消失。而组织框架对领导行为的影响要比以往

大多数领导理论所认为的影响程度更深。在没有人为因素参与的情况下，组织照样可以领导。

下图归纳了目前所讲的内容：



个人领导力与组织塑造力

我们可以从两个视角出发来分析塑造领导行为的影响因素。其中，第一个是个人化的行为，该视角关注个人的性格特征和能力。根据这种观点，领导首先应该是个能力很强的人。他应该像人们通常认为的那样，富有责任感、有远见并且情商很高。这种思路是从心理学的角度出发的，它采用的分析方法趋向于性格理论法，它关注的是“优秀的人才”及他们的想法、能力和才干。正确的领导行为是由个人的才干和能力决定的，错误的领导决策也是出自个人的失败。这是一种充满着英雄主义色彩的管理理念，领导者就是英雄。这是领导思想的炎极

（Hitzepl）），是由他或她这个人来领导！

如果要问是什么塑造了一位领导，我们会碰到一大堆心理动力学的解释，这些对领导个人的解释还会随着其生活阅历的丰富而不断增多。无疑，个人对领导的理解会受到家庭生活经验的影响，如父母家长过去对自己的“领导”。它还会受到体育教练和学校教师的影响而发展变化。日后参加工作，在第一个老板手下工作的经验往往在一个人一生的职业生涯中都会发挥作用，对其日后形成自己的领导方式产生积极或消极的影响。此外还有文化背景的塑造，例如，在一些重要问题方面，欧洲人和亚洲人的领导行为方式就完全不同。

个人化思路所描述的领导是“从内向外的行为”。如果你想知道，为什么你会如此行事，就应该内观自我。如果某人指出你在领导方面存在不足，你就应该深度自我剖析，细细检查过往历史，直到找到那个调节的关键，然后才能弥补缺失。时至今日，我所了解的最好的解决个人领导力不足的办法就是自我反思。

另一种视角是系统论。该理论认为，我们不仅要做事，而且还要对他人的行为做出反应。人会调节自我来适应当下的环境。系统论关注的对象不是一个个孤立的人，而是在人们“之间”发生的事。它不会揣测人的内心生活，而是观察人的具体行为。因此，系统论提出来的问题不是“为什么”，而仅仅是“什么”。

这种观点尤为重视组织的塑造力。它要观察的是经济秩序及企业组织的系统特征，认为“外在”激励对行为的塑造作用更甚于“内在”决定。因此，在观察某个企业的结构、分析该结构是使人们有可能采取或不采取某种行为时，我们只要考虑企业的方针路线或者是该企业的办公室组织架构就可以了。

领导者扮演的也并非就是墙头草的角色，他们是和企业的组织结构紧紧绑在一起的。虽然是由领导在可选择的方案中进行取舍决策，但领导的社会现状包含着无数的前定因素，是这些因素构造了领导者的行为。领导决策的选择范围甚至还受到组织、流程、序列的紧密束缚。另一方面，这些流程又被认为是为了发送特定信息、为了促使组织中的人们适应体系而采用的“沟通手段”。这便是教育学中描述的“隐秘教学方案”的理念（*Begriff des heimlichen Lehrplans*，意指把批评与表扬、检查、考试、调动工作或保持工作岗位不变作为控制手段）。系统结构可以强大到使领导者个人的努力显得几乎微不足道。不论领导者是怎样想的、怎样做的，不论他的目标是什么、他为了实现目标付出了多少努力，对结果起决定作用的依然是流程。如果一个人只要犯了什么错误就会受到体制无情的惩罚，那领导者为开发创造力和创新力而付出的所有努力都会付之一炬。因为（组织意义上的）“领导”想要的是另外一种情况——不出错。

因此，我们不应该只关注领导者个人，同时也要关注过去便成形并延续至今的框架条件。领导力并不只是领导者个人的天赋与奋斗的产物，它也是组织运行的结果，例如特定的组织形式、管理工具、等级排序、技术等。借助法国当代社会学家皮埃尔·布迪厄（*Pierre Bourdieu*）的思想，我们可以把领导者看成是社会领域内的活动家，人们可以意识到领导者制订的游戏规则。如果人们想让它成功实现，就会对这个规则予以认同。

领导是优秀的人才，还是合适的人选

我们以一个经典的比喻来分析这个问题。传统理念认为，领导和员工之间的关系就像教练和足球队员，或者是指挥和交响乐团之间的关系

一样。并不是每一位指挥都能指挥好每个乐团，同样地，也不是每名教练都能带好每支球队。当领导的绩效超过了一定的等级之后，就不存在绝对不好的领导了。然而，没有哪个人对所有人来说都是好的领导。关键在于他们的适应情况怎么样，关键在于当下的形式如何。也没有人不论在任何时间、任何地点都能适应一切。如此看来，成功是指组织结构与个人或是市场需求相适应的结果；而失败则是“不合适的”组织结构导致的后果。结构框架决定了一个人是否与组织合拍、是否有影响力、是否能发挥出效应。前苏联政治家米哈伊尔·戈尔巴乔夫（Michail Gorbatschow）的政绩就可以很好的说明这一点：当然，我们不可否认他的个人特点对改革成功的影响；但确实只有在当时的历史背景下，他才有机会能够采取改革手段，赢得身前身后名。

对于我们研究的问题来说，那就是：单个的人——不论他多么有能耐——都不足以动摇体制。除非体制本身也需要做出改变，这种事情才会发生。

从系统的角度思考，人们提出的问题就不是“成功的领导是什么样的”，而是“什么叫作成功的领导”。当系统论者说起领导一词，他们首先是指企业结构、管理工具以及组织决策。领导危机也不再是指某个人的能力不足，不再对领导的错误估计或贪得无厌的个人问题进行惩罚。领导的危机是指组织系统结构正常运作的结果。[shu籍 分.享 V信jnztxy]

由此提出的领导观点是一个没有英雄存在的管理理念，这种管理方式不再是过去那样的英雄史诗般、泰坦尼克式的管理。不是他或她这个人在领导，而是“它”！这是领导思想的寒极（Kältepol）。在寒极上领导，人们不需要自我激励，因为它不要求人们具有工作热情。这一观点其实是从更为冷静、客观的角度出发进行思考，它遏制了个人中心论把某个人过度理想化的趋势。因为众所周知，随着以个人为中心的理想主

义思想日趋膨胀，它会距离现实越来越远。

理想主义者把个人领导风格的作用看得过高了。虽然人们已经为如何选择发言代表或意见领袖而争论了数十年，但对于“如何能像选一把螺丝刀那样轻松地选出一种领导风格”这个问题至今仍无定论。我认为，不论人们选出的领导者具有“独裁型的”、“合作型的”，还是“交易型的”的风格，都不可能脱离企业既定的组织情况影响，独立完成数百种日常工作活动。我并不否认个人风格的重要性，我的意思是说，领导者做事的方式和方法，比如他如何同下属谈话、怎样做决策、怎样安排个人工作并为下属安排工作，这些方式和方法比个人风格更重要。领导工作其他部分的内容都是组织预先规定好的，即便不是规定了所有的事，也是有一部分受限于体制划定的框架条件。成功当然指的就是能适应周围环境，这样的经理人首先要能满足市场和顾客的需求，此外还能胜任他的本职工作、能和上下级融洽相处、能适应公司的企业文化。

综述上文，所有领导的根本特点都受到主观能力与客观机遇这两极对立的因素的影响。也可以把这两极说成领导者本人以及领导所处的环境。领导既包括个人的主动行为，又受到组织结构的客观制约（而组织结构又是由人的主动活动塑造形成并代代沿用至今的）。因此，领导就是一切被认为是领导的事物。领导是整个领导沟通体制，而非人的集合。

当个人和体制发生矛盾时，通常情况下能够制胜的一方是体制。如果某个人能够战胜体制，人们就把这个人称作“英雄”，或者说得悲壮一点，叫他“烈士”。

在体制中工作与利用体制工作

现在，让我们把前文所述观点以及更早以前就存在的管理理论横向比较一下，来看看它们在实际应用中会带来什么样的结果。个人中心论认为，领导可以识别员工内在的心理状况并对他们的内心施加影响。系统论认为识别人心是痴心妄想的事，故而拒绝接受此类研究。持个人中心论的人喜欢讨论员工内心的看法；他们把人分成两种类型，一种是“还有半杯水”的乐观主义者，一种是“还剩半杯水”的悲观主义者。持系统论的人则说：“水还是那么多，是杯子的体积变大了一倍。”也就是说水要与杯子的容量相适应。对于“好的领导是什么样的”这个问题，个人中心论者认为是一系列个人特质：有远见、决策本领强、社交能力高，等等。系统论者的回答则是：“如果CEO说这个领导好，那他就是好的领导。”如果我们分别对持不同观点的人提问：“经理想要的是什么？”个人中心论者会说：“使企业获取成功、实现目标、贯彻愿景！”而系统论者则会回答：“经理就想保住自己的地位，一直当经理！”在足球界，皇家马德里俱乐部（Real Madrid）就是个人中心理论的好例子：他们把全世界最好的（或者说只把身价最高的）球员召集到一起组成一支球队。巴塞罗那足球俱乐部（FC Barcelona）贯彻的则是系统论的管理方法：他们是先有一套踢球的方案，然后再去寻找合适的队员。

我们在足球运动的例子上稍作逗留，从比赛的例子中我们还能发掘出更深远的意义。当球队遇到防守问题时，按照个人中心的方法，人们会让距离最近的后卫去解决问题。也就是把这个问题看成是“个人的”问题。而在现代足球运动中，人们不再说什么防守问题了，而是讨论“防御组织”。第一眼看去似乎这只是用词不同，但它其实是一种策略，会造成全然不同的结果。从最前方的前锋就开始做防守工作了，包括其后的中锋直到本队的罚球区，防守阵势层层加固。这种策略的关键是整支球队的防守行动。所有队员都要参与防守，同时所有人也都要负责进

攻。把这种思想转到企业上看：难道不是企业中的每个人都应该极力推销本企业的产品或服务吗？

过去，持个人中心论的领导倾向于在体制中工作，这是一种直接的领导。他们的工作是优化现存的事物，首当其冲要优化的就是人和工具。他们的目标是使体制日臻完美。利用体制工作则是一种间接的领导，许多领导者现在仍然不习惯于这种领导方式。这种工作思路倾向于设置框架条件。它固然不赞成自由放任主义的方法，但也不会经常性地直接插手干涉别人如何做事。它可以包容差异，甚至允许两极对立的情况存在，即使对立的结果是中和为零，但这种趋势确实是无可阻挡的。因为它知道干预可能会带来一些意料外的副作用。只有在不得已的情况下，才会采用个人中心论者所偏爱的直接干预手段。

不论是直接的领导还是间接的领导，领导的关键都是它对员工行为造成的影响。直接领导的代表首先看重的是关系管理。而倡导间接领导的人则认为领导的任务在于为员工提供最佳工作条件。

经理：是英雄还是烈士

在对立状态中，德国人的典型反应是“非即模式”（Entweder-oder-Modus）：非此即彼，非黑即白，若非全部拥有即是一无所有。沿着这种模式走到了极端，个人中心思想就会变成盲目的个人英雄主义（表现有“你们所有人都跟着我干”、“人有多大胆，就有多大产”）。人们行为的状况就会随之边缘化。这使得在媒体的报道中，经济角色的个人化趋势越演越烈。而系统思路则走向了另一个极端，它将个人的作用视而不见，只一味强调组织结构的重要性（表现有“我是体制的牺牲品”、“个人的力量发挥不出任何作用”）。

现在的经理人都不是号召跟我干的英雄吗？他们是不是有着远见卓识及策略技巧，却使同一条船上的同事们卷入了市场湍流的险境中？如果不是这样，那他们是体制的傀儡代表吗？即这样的经理人不是控制局面的人，而是被局势所控制的人——尽管他们也在无望地坚持，希望获得与高薪相称的管理权，但势单力薄，根本发不出声音。敏锐的读者会发现，至此我们的话题又转向了企业高管的生存哲学问题。

回顾一个之前提到过的例子：时间。用于领导工作的时间。领导的管理学自然属性决定了领导工作是需要花费时间的。在许多因素影响的作用下，领导者用于处理领导事务的时间正在不断增加，而且这是一个不可逆转的趋势。更甚于此的是，领导者要处理事务性工作的时间也在增加，例如他们要做到时刻能让公司联系到他们，或者经常参加在职培训。经常发生的情况是，上级将一名出色的员工被任命为领导，然后一点儿也没有减少他的常务工作，就把领导任务直接加在了这位新上任的领导身上。尽管人们一再强调领导工作的重要性，但领导者几乎没有什么时间能用于认真研究管理员工的事情。往往许多领导者自己还得先是一名员工，他们得亲自出马去争取重要客户、负责项目管理、制作演示幻灯片，还要尽力去处理如洪流般涌入信箱的电子邮件。领导者既要带领团队，又要负责事务性工作，这让人感到分身乏术。有些事一定可以做得尽善尽美，有些事最好是优先处理。但是来自顾客方面的压力催着人先做紧急的事而非重要的事。于是管理员工的任务通常就被推后了。

从个人中心论的观点看，可以这么说：如果谁真的想这么做，是可以从事务性工作中脱身，把精力放在更重要的领导工作上的。这确实是个一举多得的办法。因为造成领导时间短缺的原因就是因为他们中有些人对社会服务表现出了过度的关注，他们喜欢把自己当作办事员，乐于亲自操办业务。长此以往造成的局面就是我们熟悉的现象：在面对解决

事务性工作和与下属员工进行谈话这两项工作任务之间，四分之三的领导者都会选择解决事务性工作。如果想要改变这种局面，就应该让领导者在内心接受“你必须设定优先事项”的思想。

但从系统论观点来看，领导者是同时受到来自两个方面的束缚。一方面来自人们想要发挥自身潜力的愿望，在这种愿望日益膨胀的同时，另一方面由于资源短缺又使人感到受挫。比如当今养老院中的护理员，他们三分之一的工作时间是用来处理档案工作而非照顾老人。而领导者也和这些护理员一样，他们用来处理核心业务的时间正变得越来越少。想要改变这种局面，就应该从结构上着手：“我们必须把人们从事务性工作中解放出来！”（但之后我们仍然发现，许多领导者做得更多的依然是事务性工作。）

起领导职能的是人吗？或者其实是凌驾于领导者意愿之上的组织结构在发挥着领导职能？事实的真相不是“非此即彼”。我们不该让自己陷入这种二选一的陷阱中，因为我们完全可以同时兼顾两个方面，在两种极端之间灵活地进行调整。这样才能使工作态势更加平衡。也就是说，领导者既要接受（体制规定的）领导，同时又要组织领导（下属）。这样，很多人都能成功地为自己争取到自由发挥的空间，既能明智地安排好组织预先给定的任务，又能充分利用这些任务为自己带来发展的机会。

下一个问题便是我们应当如何进行决策，来使个人中心论和系统论两方面的观点完好地结合在一起。既不应该过分看重来自“外部”企业结构的影响及其规定的条条框框，也不能让“内部”因素如领导者的观点和能力来主导工作。如果直接的领导和间接的领导不协调，在企业中就会出现问題。例如，如果企业管理工具发布的间接消息和领导直接说出来的话完全相反，这时该怎么办才好？

体制也有脸面

把组织框架说成影响领导行为的根本要素，会让领导者把自己看成是一名烈士。“我能做什么呢，我只不过是体制中的一个小轮子。”不难理解他们会这样想。如果你看似精神振奋，身子舒服地靠在老板椅上，而实际上是被体制结构的重负压得束手无策，我会对你大喊：等一下！别这样！在下属的眼里代表组织框架的人可正是你！

体制也有一张脸，一张人的脸：那就是你的行为表现！作为领导，你就是企业的面孔，这张面孔体现着所有与本企业有关的信息。你是领导和领导者的统一，是个人集中制思想和系统论思想的集中表现；在你的身上，间接领导会表现为直接领导。由你来传达企业目的的组织表现，你是企业价值的载体。你的存在本身就是在同外界“沟通”组织的“需要”！不论你是否愿意，这都是事实。在很大程度上，你的决策空间还会受到下属的限制。事实上，你根本就没有什么决策空间。这公平吗？不公平。这合理吗？不合理。但是在员工看来这样才方便办事。

你必须自己表明愿意承担这些责任——否则，我建议你最好还是换一份工作。因为员工不会去分辨哪些是你个人的意愿，哪些是企业的组织要求。因此，你经常得先拿这个问题来问自己：“如果想让员工自主自愿的做事，我应该怎么办？”员工会对你的指令做出反馈。他们会调节自我去适应你的期望，不论结果是好是坏，多少总会适应一些。也就是说把问题归咎于体制框架的束缚，并不能推卸掉领导者的个人责任。

由于这对下面要讨论的内容很重要，我们在此再强调一遍：你所扮演的角色——领导，它是集个人与体制于一身的。对下属来说，你“就是”公司。正因为你扮演的是领导的角色，所以你总是要承担责任。

4. 领导如何能引起转变

所有关于领导的传统定义一致认为，领导者要有针对性地影响被领导者的行为。假如领导希望员工做出某种行为，但员工不可能采取这一行为，那么领导的任务就是努力使不可能变为可能。

如果从系统论出发研究这个问题，我们要面对一个悖论，即有意识地促成某一事，而这件事其实无需助力就会发生：它就是领导。比方说，由于没有取得预期的效果，或者是发生的实情和你的期望不符，所以你想做出改变，那么首先就应该观察组织框架。原因在于：成功地进行干预首先要考虑组织规定、文化传统以及集体精神风貌等各方面的情况。

你可以考虑下列问题：

- ★ 哪些组织规定在我追求自己想要的结果时构成了障碍？
- ★ 哪些组织方面的限制使我无法获取成功？
- ★ 哪些领导管理结构与我的设想有矛盾？

当你把这些问题解决了之后，当你把系统障碍清除掉之后，当你为成功的机会创造了更好的条件时，下一步才可以转而思考个人问题。由于岗位不合适、能力不够、上级不肯授权，使你工作受阻，这些都是正常情况。但更多的问题还是出自结构方面的错误决策。

一个人是什么样的，就是什么样的人。和组织不同，个人的价值仅仅体现在他对整体的功用上。当我们思考领导的核心任务的时候，放眼

所及首先看到的是体制。我们把在经理背后起作用的结构动力看得更重要，因此个人化思想的片面性就显现不出来了。经理活动的环境错综复杂，单纯依靠伦理道德规范或者是凭着一腔热血来做事，这两种原则都不可取。既不能一味关注领导的集权地位，也不能盲目相信目的本身就可以促使员工有效行事。

先有组织，再有个人，这已然成了一条规矩：但是注意，这并不是是一种悲观主义的思想，它并没有否认个人的活力及能力，而只是对实际情况的一个现实性评定。我在其他作品中也曾写过：在糟糕的组织中，再聪明的人也找不到事业发展的机遇。

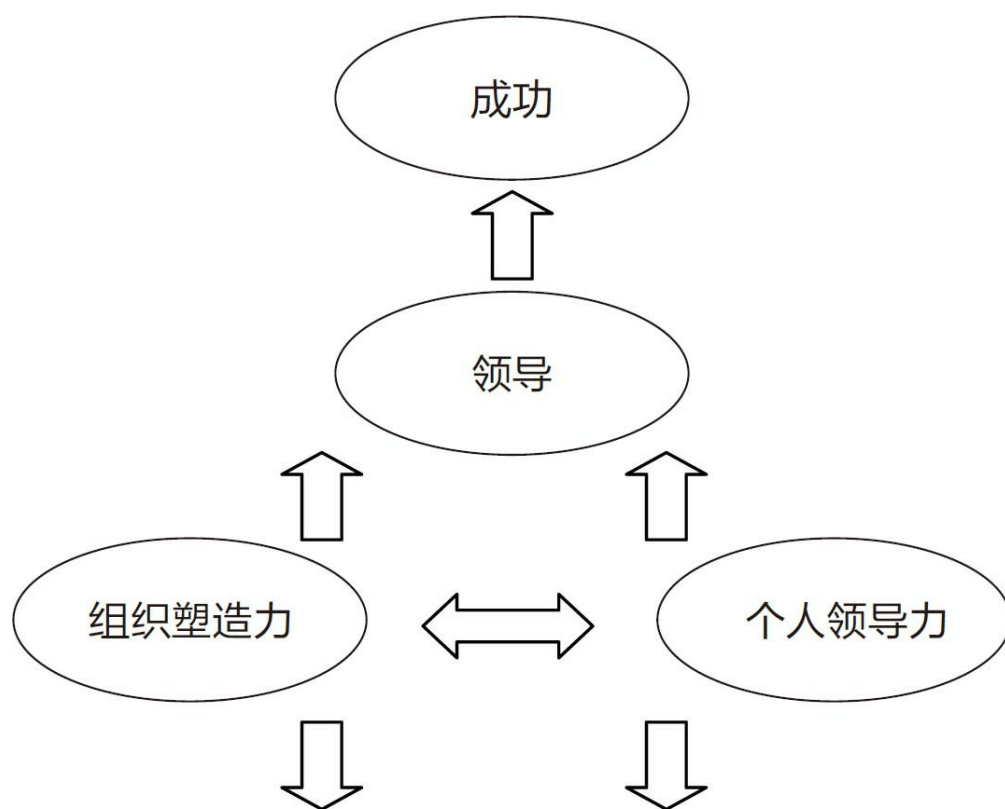
小结：为什么那么多旨在转变管理方式的努力失败了？为什么企业不能成功转型？首先，因为这些活动是由秉持个人集中思想的直接型领导来执行的。虽然我们也会听说，想要完成定额任务、实现良好意愿，仅靠个人的行动还不够。但实际上很少有人这样做。没有人敢在组织结构上动手改革。为什么？因为人们相信，改变人要比改变组织更容易一些。因为在做组织决策之前，人们必须反复考虑。因为人要面对自我，要自我质疑。但这都是别人的事，应该改变自己的是别人。这就好比是“把淋浴器打开，让别人去洗澡”。

如何才能成功转变？办法就是从根基入手，就是关注领导的核心任务。在研究领导的核心任务时，我们要同时从两个方面来观察：一是个人，二是组织。

接下来，我们来逐一分析领导的各项核心任务。

第二章 修炼一：促进合作

- 为什么要合作
- 企业如何促进人们的合作
- 领导应具备促进合作的能力



1.促进合作

2.降低交易成本

3.于冲突中决策

4.稳固未来

5.引领下属

1. 为什么要合作

人类与猴子的区别不只是语言

自然科学背景对于一些行为方式，人们总是会作出“自然方面的”解释和“人文方面的”解释。自然方面的解释依据通常来源于生物学或人类学知识，人文方面的解释则来自社会科学原理。在这里，我所说的“自然”指的是人类经过数百万年的进化演变之后继承下来的基因，这是大自然赐予我们的礼物。我们基本上都听说过一些生物学理论。然而由于人文科学受限于时代条件背景，对于这方面的理论我们知之甚少。

如果问一位人类学家，人和猴子的本质区别是什么，他会告诉你，答案并不像长时间以来人们所认为的那样——人类和猴子的区别不是语言，而是合作关系。换句话说：早在人类能够说话之前，他们就已经会一同计划、一致行动了。进化生物学家马丁·诺瓦克（Martin Nowak）曾在著作中写道：“人类在进化过程中最奇特的一个方面，大概就是他们能够在一个充满竞争的世界中开展合作的这种能力。”但为何只有人类具备合作能力，至今仍然是一个未解之谜⁽¹⁾。我们也不知道为何其他灵长类动物没能在进化中获得这种能力。纵观自然进化历史，我们会发现人类一直过着自给自足的生活。最初，人并不和其他人一起吃饭、睡觉、种植粮食，而是自己劳作。那时，人类和其他灵长类动物一样，没什么兴趣和同类合作。那么，是什么促使人类“转向合作”，让人类由自给自足转向了一起规划、一致行动的生活方式？最可能的原因是环境发生了改变，在艰苦的自然条件下只有集中所有人的力量，人类才能存活。出于某种不得已的原因，他们必须一同搜集食物——不论是采集果实还是打猎。[shu籍 分.享 V信jnztxy]

综上所述，在自然历史发展进程中，让人类变得如此独特的事物并非我们的语言或思维能力，而是合作的能力：是因为人类可以出于共同的意愿、通过一致的行动来打造共同的未来。有着共同意愿的人们集合到一起，在合作的力量下可以做到一个人力所不及的事。出于某种原因，人们也希望别人能一直和自己共事。合作的行为特征便是：拥有共同的目标，并且虽然每个人在集体中的角色各不相同，但他的身份能够获得他人的普遍认同。还有一点，所有参与合作行为的人都明白，他们的成功取决于彼此为对方付出的努力。

一旦人们开始了合作，也就等于建立了相互依存的关系。于是，对于个人来说，帮助他所依靠的人就是非常重要的事。有时，这甚至是关乎生命存亡的事。每个人都对自己感到非常自信，还会向外界传达信号，希望别人也能如此相信他。一些人们结成了同伴关系，在部落之间的掠夺战争中，这种关系将会起到非常重要的作用。由此，个人开始通过自己所属的部落来界定身份。于是除了个人身份之外，人们还会追求自己的组织身份。一些心理现象，比如集体荣誉感或是集体耻辱感，即是组织身份的体现。

总而言之，在一个人和他人分享个人意愿的时候，他的个人特性并不会消失。人们分享意愿的目的是为了让所有人都采取一致的行动。此外，他们还会进行任务分工，把一个该由集体完成的任务具体分配给一个个的人去执行。最后，在一个集体中，人们彼此了解——每个人都知道另一个人的意愿以及大家给这个人委派的任务分工。于是，这些人成了“我们”、一个社会集体。在这个集体中成员们互相传达信号，表示自己愿意参与合作项目，愿意为共同的事业出力。但是有一个条件——只有在其他人也付出努力的时候，他们才愿意出力。

那么，是什么促成了领导的出现？

合作是企业的关键

“让我们装回傻吧！”在电影《火钳酒》中，伯梅尔（Bömmel）老师如是对他的学生们说，我们研究领导的任务也这样做。为了在“从根基出发”的意义上做到“完全”[\(2\)](#)，就必须问一个似乎已经很老套的问题：为什么会存在企业？毕竟，企业不是一直都存在的，而且大概它也不会永远存在。用系统论的方法来提问，便是：如果说企业是某个问题的答案，那么这个问题是什么？

想象一下，假如你想要着手“做”[\(3\)](#)点儿什么。你有着雄心勃勃的计划，希望实现心中的目标，但光靠自己的力量却没法实现目标。有些事单凭一个人的力量确实是做不到，其原因有很多：项目非常复杂、工作成本极高、你不可能分身同时在多个岗位做事。所以，你需要帮助。你需要来自他人的协助，需要他人的手、脑、力量——有时还需要他人的心理支持。也就是说，你需要同事。

这，就是企业的起源。“为什么会有企业”对于这个问题的回答便是：因为有一些任务是必须由人们共同完成的。从经济性的角度看，如果一个人可以独自完成一项任务，那就由这个人自己做就行了——这是为了节约成本。但是一个人做不了的事，最好还是聚合众人的力量共同完成。所以说，合作是企业的关键：企业是围绕着合作的思想成立起来的，企业的目的就是合作。企业是人们协作共事的平台。

“合作”绝对不是指个人绩效的简单相加。合作的理想状态是人们同时出力，只有这样才能获取成果。合作是一种协同作用，合作要对集体的资源加以整合利用。在合作过程中，具有不同能力的人可以优势互补，实力强弱不等的人将会相得益彰，人们在不同的角色之间互相串联。人们彼此了解、彼此信任，而信任会为大家带来许多好处。绩效伙

伴关系便是这样产生的。

虽然诺贝尔奖的获奖者通常都是个人，而非研究团队，虽然企业的代表通常都是企业所有者或董事会主席，而不是全体职工——但只有老板一个人是做成不了什么事业的。如果让一个人坐在企业最高层领导的位置上，给却不给他优秀的专业人才和管理人才来协助他工作，那这个人即使本事再大，也依然无法获取成功。老板最重要的能力就是赢取人才的能力以及让他们互相配合工作的能力。

领导的意义在于确保企业继续存活，由此可知，领导的首要任务便是抓住这项本质意义的核心：“带领”人们合力完成那些仅靠个人力量无法做成的事。

团结就是力量，合作的要点就在于团结。领导者必须成功地把企业打造成一个团结的集体，使这个集体中的人们对未来有共同的愿景。我们不要求大家在集体中做到无私奉献。在企业中，更重要的是人与人之间的相互扶持，我们希望大家都能互惠互利。要把个人生活与集体利益结合在一起。凡是集体一致支持的事，都有助于二者的结合；凡是集体一致反对的事，都有碍于个人与集体的结合。最后，我们要讨论的问题是，人是在企业中工作的，还是作为企业在工作。

有哪些因素阻碍人们合作

组织合作——做个人无法做成的事。为什么还有破折号后面的句子？原因有很多，且听我细细道来。

如今，在各个企业中主要采用的领导形式，用哲学家吉奥乔·阿甘本（Giorgio Agamben）的话来说，就是“剥夺共性”、“野蛮”分割，最后

再冠冕堂皇地给成立企业的“根由”戴上一顶“合作”的帽子。而在企业中应有的互相依存的意识已经不复存在了。这一点体现在工作分工、部门思想、贮仓结构、个人绩效考核、专家系统的封闭性以及地理区位的情况。甚至连媒体经理（**Medien Manager**）向外界展示企业的方式和方法也会带给人一种错觉，仿佛他是一位孤身苦战的英雄，人们选他当经理是指望他能使企业的绩效达到最高程度。此外，当代领导的管理意识也不够端正，他们没有把实现合作看成是最重要的任务，认为企业只是按照步骤顺序把个人绩效串联在一起。当有人指出实现合作是最重要的核心任务时，这些领导甚至普遍表示感到意外。

他们之所以会意外，主要是由于经理们不可能做到每次合作都会成功。我们时常怀疑，那些高层领导们是不是每个人都在暗地里为自己逐利，出于策略上的原因这些人很有可能面和心不和。不可能成功合作——这既有个人方面的因素，又有结构方面的因素。我们很难明确划分个人与组织结构的界限，只有少数几个反常情况例外。但比较好的分析方法是先观察结构方面的限制因素，再把目光转到个人身上。

当我们刚进入一家企业工作时，通常不会思考是不是企业的转型问题致使管理工作失败。如果我们想成为员工中的一员，就必须把关注的焦点从个人身上移开，自愿接受凌驾于满足个人利益的愿望之上的集体意志。这是一个学习的过程，人只有在相应的环境中才能把这一过程贯彻到底。要想创造相应的环境，我们需要其他组织机构，至少是一些已经实现了某些转变的组织，特别是那些在内部采取了与以往不同的实践活动的组织。由于绝大多数企业都是由无需他人帮助就能自己完成工作任务的精英所领导的，这就有矛盾风险，即一方面要加强合作，另一方面组织结构却不支持合作或是高管个人“无法”胜任与人合作的任务。在这样的背景条件下，员工就不会热心参与团队工作。

因此，对于领导来说，为了实现合作最重要的问题就是：在企业的日常工作实践中，我应该怎样做才能在明确的合作要求与组织或个人的局限性的冲突之间进行调解？把这个问题说的更具体一些：在给员工布置任务时，我该怎么描述这个任务才能使他们愿意合作？同时，领导还要解决人与人之间的关系问题。员工要乐意并且有能力与同事真诚地合作、彼此互信地合作。企业结构要摒弃入门许可制度、杜绝各种障碍、消除等级沟壑，要实现上下级的直接沟通，才能自然交流。

合作是企业领导的核心价值，如果你也赞同我的观点，那么我们必须以全新的眼光来看待许多组织及行为方式。

出于前文提过的原因，我们先从组织着手分析。

2. 企业如何促进人们的合作

有共同的问题，所以要合作

合作不是自然存在的事物，人们需要具备一定的条件并且需要付出努力才能取得一致合作。在企业中，你每天都要面对这样的问题：怎样做才能协调好各人不同的利益？如何加强合作力度？怎样树立集体思想？如何促进人们互相体谅、让员工在与他人合作时为对方着想？更详细的问题还有：在现代企业中，既有必然的社会共性，又有经济需要的个性及经验形成的个性。你要怎样做才能把共性与个性衔接在一起？这里所说的个性，指的是人的自我意识，有些人的个性很强，甚至使他难以融入集体。那么在这种情况下，要怎样协调组织与个人的关系呢？

显然，靠压抑个性或者借助程序化的方法是无法促使团队或组织保持一致的。至少在高新技术主导的工业社会里，这些方法都行不通。管理企业不能采用强制的方式，要让人们自己信服，让他们自己明白什么才是关键。我们把这种来自经验的力量称为现实压力。由事实出发、在事实基础上提出的要求将会终结人们任意阐释问题的混乱状态。维持生存是一个现实问题，不论我们对这个问题的看法如何，它的性质都不会发生改变。它的结果是不容争辩的。我们只能把它当作必须要完成的任务或者说是必须不断重新解决的问题。

迄今为止，企业经济学对领导的起源思虑甚少，对合作根源的研究亦是如此。人们认为领导与合作的起源问题不足挂齿，因而也就错失了了解这些问题的机会，许多人不知道这些问题的根源是什么。其实，合作的根源就是问题。详细地说，就是：由于某个问题是无法靠个人力量

完成的，这就要求人们开展合作。为了解决问题，我们要互相依靠，谁都离不开谁。同事关系就是在人们一致解决问题的基础上产生的。

取得一致——甚至是在对手之间也要有合作。在面对某些需要共同解决的问题时，你可能需要和自己最强劲的对手联合起来。为什么要这样做？为了解决这个问题，你需要他人的帮助。不只是字面意思上的需要，而是真正的需求。当你发现：没有这个人这件事就办不成的时候，没有人能够替代他来协助你解决这个问题的时候，就一定要不计前嫌地和对方联合。因此，你不一定非得喜欢与自己合作的人，但是与之打交道的时候还是要关心对方、尊重对方，这也是为自己的利益着想。从相反的角度看，也可以得出如下推论：如果你不需要某个人，也就不存在与他合作的“理由”。

当我们不需要某人的时候，即使不合作，也不会给自己带来多少个人损失。往往企业中的情况是，没有什么问题是需要大家共同解决的。于是，似乎就没有必要成立合作小组。

我见过很多经理人，董事会希望他们“加强合作”，但是他们根本没有什么合作的理由！因为他们就是没有共同的问题。彼此之间既不需要对方，也不依赖对方。在市场上，这些经理（注意：是同一家企业的经理！）甚至是互相敌对的竞争关系。由于长时间的窝里斗，企业要为此付出昂贵的代价。逐渐就形成了一种不良风气：员工个个傲慢自负，诋毁自己的同事，对领导也没有任何尊敬。久而久之，企业的市场地位便会一步步下降。

“反复斟酌”共同的问题并不是一件坏事——我们应该像西西弗斯⁽⁴⁾那样，把重负看成是幸福。人们处理问题的错误之处在于“推卸责任”，他们把本来需要共同解决的问题转嫁给他人，在推卸责任的同时也破坏

了彼此之间的合作。

◎问题的标准

合作的前提是共同的问题，这问题必须是与我们切实相关的，并且很有挑战性。那么它在何时才是有挑战性的？答：当它很重要的时候，甚至就像前文提到过的那样，当这问题关乎企业存亡的时候。如果这问题没有对我们不利，我们是不会去解决它的。一个人的危机会使所有人都意识到必须采取行动。需要解决的问题越是严重，它就越能使人警醒。“是的，我们需要彼此。”这样的见识最能说服人们合作。每个人的力量都是必不可少的，只有大家都贡献出力量才能共同克服难题。意识到这一点，所有人都会受到鼓舞，团结合作。所以说，问题有可能会促使人们合作，而生死攸关的重要性则是问题的首要标准。

第二条标准是：在很大程度上，问题必须能自己表现出来。如果要等人读上六年的企业管理学硕士才能认清某个问题，那时候恐怕该问题已经不能激发人的干劲儿了。如果要像信用评级机构那样，用复杂的成本收入比来衡量业绩，并把这些数量庞大，但却难以理解的目标数据罗列在众人面前，想必大家看了只觉得费解，很少会有多少兴奋的感觉。

显然，来自金融市场等多方面的压力使得我们面对着要求很高的问题，只有投入大量的时间、精力、金钱才能解决它们。要顺利完成这样的任务，我们需要一位不畏困难、敢于迎接挑战的经理。因为，如你所知，每个社会团体，也就是我们称之为企业的组织，都是旨在共同解决问题的集体。正是在解决一个接一个的问题的过程中，企业才得以不断推进自我，向前发展。

◎问题和目标

从事领导工作的人往往不喜欢听到“问题”这个词。他们更喜欢说“挑战”或者是“目标”。在有些企业中，甚至还有专门规定，为了规避其消极含义而禁止员工使用“问题”这个词眼。初看，这样做可能有其道理；但是从本质上说，这种规定并不合理。我们具备的所有的能力、所有的才干都要归功于问题。是问题促使我们改变，它让我们成长，让我们学习，让我们发展新的视角、拓展新的能力。确实，很多发明、发现是由于人们想要赚钱盈利，在这样的愿望促使下实现的。但发明家的创造本意更多还是要解决问题，要为这个世界做出一点儿贡献，使它更加美好。问题绝不是我们的敌手。问题的存在是为了促进我们的能力。如果问题的存在是为了阻碍我们发展，那就叫作“障碍”而不是“问题”了。

你觉得我在玩文字游戏是吗？分不清楚问题和目标的人可能会这样想。我来解释一下：问题是有分量的，人们必须解决问题才能确保企业或企业中某个部门的生存。而目标的重量比较“轻”，人们希望能实现目标，但不是必须实现它；目标是可以实现的，但企业的存亡并不依赖于此。用一句话概述就是：所有的问题都是目标，但并非所有的目标都是问题。目标是一个比较遥远的事物，因此它的强制力也较弱。如果没有问题，就可以用目标来代替问题，去追逐目标。

例如，如果你问：“我们必须获得多少盈利才能保证五年之后本企业仍然立于市场不败？”那么会计人员会轻而易举地向你列出相应的数据——数据非常详细，囊括了维持生存需要预先储备的资金以及陷入生存危机时可能获得的资助。这是一个问题，是要让企业保住地位的问题、是事关企业存亡的问题。这样的问题很重要，你必须解决这个问题。若你问：“如何才能使企业的息税前利润率达到20%？”这就是目

标，而不是问题。至少在维系存亡的意义上看它还没有达到构成问题的重要程度。因此，许多目标都不是真正的问题，因为这些目标表现出来的动机还不够强。既然如此，我们何必还要为此付出呢？当大部分人都反对某件事的时候，他们反对的缘由往往就是因为目标不明确，是因为他们没有发现问题，或者是发现了问题但并不认为这是一个重要的、需要解决的问题，至少没有明显的迹象表示该问题亟须解决。相反地，当我们发现往往当企业面临着存亡危机的时候，人们就不会再一致反对做这件事。亦即，当有问题需要共同解决的时候，人们更容易抱成一团；而在追求目标的时候，则不太容易达成合作。

我们已经知道，企业存在的历史根由总是源于某个共同的问题。如果企业不是为了解决自己的问题而存在，那么它就要解决顾客的问题。它要向顾客销售产品和（或）服务，帮助顾客成功地解决问题。因此，解决顾客的问题是企业的头等要务，只有这样才能盈利，才能维持企业的生存。有了这个原动力，企业内部的人们就可以认清问题，并由此制订计划、采取行动。使企业长盛不衰的法则即对顾客需要解决的问题理解越是深入，你领导企业的思路就会越发清晰，你在市场上的形象也就更加鲜明突出，人们就更愿意追随你、愿意做你的下属。这是铁的定律：凡是从问题根基发展出来的事物，都是站得住脚的。而那些仅仅由目标派生出来的事物，则经不起考验。

因此，我们不能以增长利润、扩大规模为目标，而要按照维持生存的需要——虽然这样听上去意义比较消极——来做事。我们往往可以在一些长盛不衰的企业中看出这种差别：这些企业的成功很稳定，财政记录没有赤字，未来前景一片光明。此时，作为领导者的你又面对着另一个问题了：那就是没有问题。没有问题，就没有合理的理由做出改变，甚至似乎都没有必要加强合作。如果没有问题，那么不论你是否愿意，

也都只能先拿目标来将就着了。但是，不要指望从目标中能得到从问题根源处发出的那样强大的力量。有些企业之所以会被规模更小的竞争对手打败，就是因为它们没有意识到问题的重要性，他们以为：这些小喽啰根本威胁不到我们！事实上，小型企业是可以打败大型企业的。因为他们的运作方式不是瞄准目标，而是针对问题寻找解决方案。

◎怎样做？

在这个瞬息万变的世界，假如你想实现集体主义、联合所有人的力量、让大家有同属一个组织的归属感，就必须加强合作。怎样做到这一点呢？

（1）经理在展示问题时能否使人们认识到这是大家共同的问题，决定了人们是否为此通力合作。这也是组织成立的基础。应该先有问题，然后才有组织。而绝大多数企业是先把人员组织起来，然后才去研究问题。由组织结构决定什么是问题，什么是经济机遇。在市场条件下，很少有这样的企业能够长期盈利。[shu籍 分.享 V信jnztxy]

（2）在社会关系中，单纯的伙伴关系是一种危险的、悬而未决的关系。我们应该维护并发展伙伴关系。与合作伙伴患难与共需要良好的关系基础。我们有共同的问题——仅仅有这一点共识也许还不能促使人们合作，但没有这种意识是万万不可的。定期地与合作伙伴沟通，确认什么是大家共有的问题，这样做总是有益无害。你所在的企业或企业部门是在哪个共同问题的基础上建立起来的？要找出这个问题的答案并不总是那么容易的。一家被收购的制药企业，如果它的定位是要在市场上“保持独立运营”，那么这样一家企业所认定的共同问题必然与那些以追求利润最大化为目标的企业不同。企业中的许多人虽然接到了要求他

们开展合作的规定，可是他们根本没有合作的理由。就是因为他们没有共同的问题，或者是忘记了共同的问题是什么。借用美国诗人庞德（Ezra Pound）的名言，可以说：“管理学是一门解决问题的艺术，人们为了寻求问题的解决方案要孜孜不倦地工作。”

（3）无数领导认为，他们最重要的任务是与单个员工建立良好而又可靠的关系。但很多人却忽视了要把团队看作一个整体这一点，他们未能对团队合作予以足够的关注。当我们提到团队的时候，应该强调这是一个整体，而非个人的集合，这样才能加强合作。

在此，我要指出制度化的“员工对话”的不足。这种沟通方式把焦点放在领导与下属双方的关系上，却忽视了系统联系的重要作用。如果看不到整体的系统关系，构建出来的现实图景必然不够完整。当领导和某个员工对话时，有时会提到第三个不在场的人，这并非偶然现象，而是一种现实情况。本人极力推荐你以小组研讨会的沟通方式来替代员工对话（如果前者不能取代后一种沟通方式，至少也是个很好的补充方法）。你可以找一名优秀的主持人，每年抽出一段时间（在企业转型阶段，应该增加研讨会的次数）与同你直接相关的下属们选一处安静的地方召开研讨会。在会议主持人的引导下，你和下属们可以开展小组讨论，讨论的话题应围绕合作展开：你为同事们创造的价值是什么？你为同事解决了哪些问题？其中，什么事做得比较好？在什么问题遇到了障碍？哪些问题是可以调整的？哪些不可调整？在思考这些问题的时候，不要想行为，要想结果。问问大家，哪些工作流程对他们的工作造成了障碍，使他们无法获取成功的结果。如果你能注意到这几个游戏规则，并且能够规避失败，我认为这就是为合作投入的最好的“领导工具”。

（4）企业有顾客，势必就有问题需要解决，即企业要解决顾客的

问题。企业长期获得成功的秘诀便是：把顾客的问题变成自己的问题，一旦发现新的问题，就要切实地把它当作自己的问题认真对待——要从问题出发，而不是着眼于结果。

在过去的几年，市场中存在的问题已经发生了根本性的改变。从前，企业倾向于追求个人的绩效，它们为个人制订了详细的安排，一切都要按照计划进行。这些企业往往还会要求员工按照标准方法或是采用标准工具去执行任务。那时，信息流的传递方向是从上至下的。信息要经过很长的路径才能传达至下级，整个工作任务执行起来颇费时间。如今的市场情况要求人们具备解决复杂问题的能力。它要求人们必须能适应不断变化的外部条件，随着变化的脚步进行自我调整。根据任务进程的要求，人们要把大目标划成一个个阶段目标，但这些目标通常是很难界定或无法界定的。一句话总结：就是顾客总是希望能够获得某个问题的解决方案，但他本身也不能说清楚他的问题到底是什么。这种顾客需要的是企业的创新力，而不是可以计量的绩效。有许多对人类生活产生重大影响的发明创造在出现之前，我们根本想不到会有这样的事物存在。和不熟悉的人合作，这在现在看来也不是什么稀罕事了。如今，信息流更趋向于沿着水平方向传输，它的流传路径更短了，执行时间也缩短了不少。尤其在德国，正是这样的运作方式才保证德国在“后工业时代能够适应市场局势”[\(5\)](#)。现在，德国在近一半的世界市场上——特别是机械制造领域占据领先地位。

从顾客的角度出发，把顾客的问题当成大家共同的问题，以方便顾客为目标——这就是领导的组织任务和沟通任务。也就是说：订单就是老板！订单（即具体的“问题”）是企业的主要组成部分；反过来，因为有订单，企业才会在此基础上建立起来。由于每个问题都具有不同的特征，企业的组织形式也在发生着变化，一度由传统的等级制转向了项目

导向制，现在的企业又逐渐放弃了死板的制式结构而更加重视合作、强调企业要在瞬息万变中开发产品（典例：诊所的急诊出诊方式）。企业内部沟通的趋势明显从垂直等级形式转向了水平流程式。亦即，“上”、“下”级的沟通不再是主要的传递信息的方式了，如今起决定作用的是“内”、“外”协调。（与此相关的详细内容我们将在以后的章节中进行讨论。）

（5）“这不是我的问题！”你在企业中时常听到这句话吗？如果是这样，这可是个危险信号。它说明在贵公司中，人们的合作意识非常之差。如果有人说出这样的话，你就得提高警觉了。因为从我们对企业的定义上看，企业中其他人的问题也正是我的问题。

首先，这是一个“心态”问题：我觉得自己应该与他人合作、为他人出力，还是总把自己当顾客，其他人都要为我服务？其次，这里也有结构方面的问题：企业不可能以牺牲某一部门的利益为代价来获得成功。

在绩效伙伴关系中，合作优先的思想要求两个人或两个部门的地位要尽可能的平等，一方要向另一方提供支持、辅佐对方的工作，反之亦然。合作的方式必须是水平的，垂直管理的比例在工作中应该少很多。假如一方声称他更重要，钱“实际上”都是他挣的，有没有其他人都无所谓，这种单方面的居功自傲其实是一种病态的合作，因为如果没有另一方的协助，独自的力量肯定无法胜任整个任务。

合作优先还要求人们以新的眼光看待冲突。在国与国之间的战争中，可能有输也有赢。而在企业的内部战争中，每一次胜利同时也都是失败。当我们把企业看作一个共存亡的整体、一个以合作为要的整体时，局部的冲突就会削弱整体的力量。为了打败企业内部的对手，人们要“向里面”投入时间、精力、资源。而这些时间、精力和资源本来是应

该用在与其他企业争夺顾客的竞争上的。因此，不论参与内斗的双方是哪一方获胜，企业都会蒙受损失。即使获取了所谓的“胜利”，这也往往会埋下隐患。领导的任务就是要始终保持警醒，观察企业内部可能存在哪些冲突，领导应充当对话论坛的主持人，使各方参与者有机会表达出各自不同的期望并进行协商，这样才可以避免“内战”的爆发。

（6）如果管理者未能做到让员工把问题看成是大家共同的问题，那就没有合作的理由了。也许过去大家曾经有过共同的问题，但我们已经把这问题解决了，而此后又没有再发现新的问题。在这种情况下，你就不应该再去敦促人们合作，而是要思考人员组织问题。如果人们彼此不需要的話，就应该把他们分开。至少从经济性的角度看，这时候企业就不需要这样的部门了。有时候，继续把大家绑在一起对整个企业的维系也不利。这并不是说，企业应该立刻裁员，对人员部署进行重组可以改变这样的局面。例如，有一家企业雇用了20位职业经理人，这些经理没有共同的问题，因此他们既没有真正地合作，也没有必要开展合作。后来，老板把他们派到不同的地方，让他们去和与之有共同问题的人共事。在各地地方上，这些经理受到了极大的欢迎。虽然他们在总部毫无作为，在地方岗位却找到了施展才能的空间。

（7）对企业兼并应持谨慎态度。如果你要接管某家公司，就应该尊重被兼并的企业，让它继续保持其原有风格。人不可能在一夜之间就把一个在历史演变中塑造起来的个性全部抹杀掉，指望兼并企业能立刻融入整体，与其他部门无缝对接是不可能的。试图强行这样做的话，之后往往只会看到一幅滑稽的合作面貌：每个部门的人都把自己封闭起来不愿与他人接触，想要员工形成跨部门的愿望只是天方夜谭。有一次我去参加蒂森克虏伯（ThyssenKrupp）的研讨会，会议进行了大约两小时后我才发现坐在我左边的是克虏伯的员工，坐在会场中间的是一群蒂森

人，而在我右边的是赫施公司（Hoesch）的老员工。真令人难以置信！20年前，克虏伯就已经把赫施收购了，而在这么多年后这两家企业显然仍然没有彼此相容，形成一致的企业文化。

支持合作的企业体制

共同行事，这对我们生活的其他方面也有影响作用。不只是合作，绝大多数形式的竞争乃至冲突也都是只有在共同行事的前提之下才可能发生的：人们必须要有某些共同之处，然后才能区别出不同。

当然，在以竞争为导向的经济社会中，那些速度更快、策略更明智、实力更强大的企业拥有更大的竞争优势。竞争是发展的动力，通过竞争才能分出优劣。因此，人们经常把竞争与企业的独创精神以及对卓越的追求置于同等重要的地位。在市场中也一样——但是市场竞争有一个限制条件，即不可将对手置于死地。否则整个游戏就完全结束了。在企业内部，则必须考虑一些其他问题：对于共同的任务，我们应当如何开展合作？我们应该如何向对方学习？如何协助同事的工作？如何打造出友好而动人的工作氛围？如何建立信任关系？

在企业领导工作的诸多方面，其中相互作用是最诱人的一项。有别人的支持，就仿佛如虎添翼。“我”和“我们”相互影响、个人和集体相互作用、个人成绩和公司成就相辅相成。这就如同挂钟的钟摆，它这一下摆向这一个方向，随后又会摆向相反的方向。这道理和黑格尔的观点不谋而合：“‘我’就是‘我们’，‘我们’就是‘我’。”黑格尔用最基本的例证总结了个人和集体的关系，它们是不可分割的、紧密交织在一起的，谁也离不开谁。

德国DM日用化妆品连锁超市的创始人郭茨·维尔纳尔（Götz W.

Werner) 曾建议把个人称为“动力”元素，把集体看作“承动”元素。也就是说，工作任务总是由个人发起，随后必须要由集体来执行这项任务。在企业中，我们很难把个人的绩效独立开来，要排除集体因素单纯计算个人的劳动成果几乎是不可能的。因此，最好不要以孤立的方式评价集体合作完成的工作。某个人在企业中的职位越高，他直接参与工作项目的程度就越低，发挥出来的影响作用也就越不明显。若你无法苟同我的观点，大概是因为你还没有意识到，领导的首要任务及最重要的任务是要把人们组织起来，让大家通力合作、共同解决问题，而非事事亲力而为。

人们一直都没有弄明白，个人绩效究竟是如何汇集成整体绩效的。但我们都知道：排除个别特殊情况后，长远来看，是整体绩效决定了企业的成功。或许某个销售人员可以赢得一位特殊的顾客，为企业带来一大笔订单，然而决定企业年终决算结果的毕竟还是所有人合作的结果。

既然领导的首要任务是要在企业中创造合作的条件，那么要怎样做才能尽可能地避免内部竞争呢？

◎合作与竞争

如果说一个事物好，是从人们为它赋予的含义来衡量这事物的价值的。而人们为一事物赋予的含义又取决于该事物的稀缺程度。合作就是一种稀缺的、好的事物。因此，合作应该获得高度的评价。然而事实上它却并未获得应有的好评。更确切地说：合作的使用价值很高，但它的交换价值非常低。对于企业来说，合作是必不可少的。但很少有人将自己的事业成就归功于团队的合作能力。

这是因为，许多企业自身在合作这个问题上也处于进退两难的处境中。领导层一再下令强调：要合作！融入集体中！与此同时，组织框架又发出了另一种声音：要实现自我！打败你在公司里的竞争对手！只有个人成功才会使你获得奖金！薪酬制度体现出来的潜规则与官方颁布的行事要求说的完全是两码事。这样很矛盾，因为不论一个人做出了怎样的决定，都会破坏某一方面的规则。在过去的几年里，矛盾的重点还发生了推移：在部分企业中，越来越多的领导采用鼓励竞争的方式管理下属工作。这导致人们的行为越发趋向于利己主义，最极端的情况是每个员工都把自己看成是利益中心。

要解决这个由双重规则带来的矛盾，主要的解决办法应当从个人行为层面入手。你可以直接呼吁人们加强合作、互相学习、分享知识、彼此信任。“要是大家相互之间能好好说话、能和谐一致那该多好！”你可以这么说，但是如果组织结构体现出来的是另一种意思，无论怎样呼吁大家也只会收效甚微。更糟糕的是：如果结构问题越积越多，那么在个人层面，人们很有可能会玩忽职守。

因此，如果你想要员工在企业中彼此信任、互相合作，最起码就不应该再往内部竞争的火炕上“添柴”。企业中本身就存在的内部竞争已经够多了，因为大多数企业都是由男人主导的。而从人类学角度看，男人天生就是爱好争斗的生物。好斗既是男人的优点，也是他们的缺点。

◎ 目标体制——合作的障碍

从组织层面来看，合作的“根源”是分工。通过合作，人们可以在同一时间从事不同的活动。于是就出现了不同的角色和不同的工作领域，每个领域都有各自的逻辑，各行各业因其独特的工作方式吸引了不同的

人从事该领域的工作。如果让一名优秀的会计去做销售工作，那他不一定就会在工作中找到乐趣，成为一名幸福的推销员。

企业组织结构自身就存在冲突，例如，销售部和营销部之间的冲突、研发部和产品部之间的冲突、高层管理人员与执行层面的员工之间的冲突。摩擦总是不可避免的。谁都无法解释清楚，究竟什么是“对的”。因为一般来说，关键是企业的未来，而谁都不能预见未来将会怎样。

合作不足的一个主要原因在于目标体制。通常，目标体制会把一个主要目标分成若干个部分目标，并将它下放给各个部门。于是，采购部的目标就是要在销售额一定的情况下，降低采购支出；生产部要充分利用现有设备，发挥出更大的产能；销售部应极力卖出更多产品；IT部要多开发项目；物流部应当加快物流配送速度，或者提高物流信息的整合度。大企业往往还会进一步划分子部门，各部门所接受的任务指标差异也会更大。努力实现自己的目标，这既符合逻辑又符合情理。然而在企业中，不同的目标之间是相互影响的：一个部门的目标实现了，但这却成了另一个部门的负担，这样的状况并不罕见。如果企业要求一个部门提高供货能力的同时，又希望另一个部门减少存货，那么两个部门为了实现各自的目标，可能就会发生冲突。每个人都醉心于个人利益的最大化，却无人关注整体情况如何。有些创新虽然可以对整条价值链带来积极影响，甚至能够极大促进企业价值的增长，但它在短期内无法为单个业务部门带来好处，于是人们就放弃了创新的机会。

我们以销售和品牌这一对矛盾为例来说明企业内部的矛盾。在许多企业中，销售部和营销部都是相互独立的两个部门。它们的冲突在于：营销部不了解一线销售情况，对顾客的信息所知甚少。销售部非常了解顾客个人的情况，他们拥有大量销售信息，却不了解企业品牌的力量是

由哪些内容构成的。销售部希望能尽快把产品卖出去，而营销部则希望本企业品牌能够立于市场长盛不衰。

企业内部各部门之间的冲突经常会演变成个人矛盾。此时，问题的核心就不再是矛盾内容，而是矛盾双方的关系。胜或败牵扯到个人的荣誉。于是，人们就不再为寻求最优解决方案而为企业奋斗，而是为“自己”而战。之所以会出现这种局面，人为因素只占极少的比重，更主要的原因还是在于企业的组织结构：职权分工不明、各部设立的目标不同、内部竞争、激励制度、没有需要共同解决的问题.....是这些问题导致合作不足。人们不合作，是因为企业不对集体发放工资，而是采用因人而异的薪酬方案。然而企业如果想在市场中获取成功，就同时需要短期的销售订单和长期的品牌策略。因此，要想成功，关键在于把销售部和营销部整合成一个密切合作的团队。

在许多软件研发企业中，部门之间的合作也不是很好。往往各部门都能在自己的直接任务领域内做出很好的成绩，却疏于将新产品的开发过程当作一个整体项目对待。于是，就像上文提过的那样，当组织结构不佳导致的冲突蔓延到个人层面以后，就特别容易出现矛盾。软件研发的工作要求专家和研发人员必须一起合作。而且是每天都得合作，绝不能因为体制设定的目标不同而各自逞能。

企业的成功不是通过削弱一方的利益而实现的，而是要加强大家共同的利益。最起码，也应该做到这点：有协商一致的目标，并且实现这一目标不能以牺牲其他部门为代价。只有合作成功的团队才能获取企业的成功。

◎怎样做？

要怎样做，才能让员工把企业的成功看成是大家的成功，把企业的失败看成是大家的失败？在企业内部或者是部门成员间挑拨离间肯定不能把大家凝聚到一起的。如果一方的利益等同于另一方的损失，这样肯定也不行。如果一心想着和团队中的伙伴们唱反调，以此来为自己谋利，当然也无法使大家形成共进退的集体观念。如果帮助一个人会给自己造成不利，那还有必要帮他吗？日久天长，谁都指望不上他人的帮助，谁都不愿意违背自己的意愿去帮助别人。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

如果你希望员工们互相之间能多一些合作、多一点信任，那就得付出相应的代价。光说不练假把式，要采取行动。要在组织结构上入手！你不能只在体制中工作，还要利用体制工作。至少你应该反思一下所有的管理决策，看看这些决策是有助于加强合作还是对合作不利。对决策——特别是岗位竞聘决策结果的后期效果及其影响作用应当保持警醒。管理层采取的每一次行动，都要仔细斟酌它为合作和竞争的关系带来的影响，要仔细权衡二者的关系。

特别是在薪酬制度方面。如果我想要了解一家企业、想知道在这家企业中究竟是什么更加重要，我就会观察它的薪酬制度。通过一家企业的薪酬制度可以知道该企业是如何定义成功的。现在，我们来研究一下在倡导合作优先的企业中，薪酬制度带来的几种影响：

(1) 如果你认为自己是一个很有远见^[6]的人，认为自己有责任要加强员工的合作，并且承认自己也是合作团队的一分子的话，你在领导下属的时候就会信心十足。你的核心任务是要促成企业各个部门达成统一。对领导者的工作绩效（一般而言，它决定了领导者能获得多少报酬）进行评估的时候就应该首先看他为企业整体利益做出了多少贡献。

而且在对其他形式的回馈信息进行评估时，也应该关注合作。

（2）个人薪酬的组成除了固定薪酬之外，还可以包括一部分的可变薪酬（奖金），它的变动情况反映的是企业的整体绩效或者相关人员的业绩。也就是说，可变薪酬反映了人们合作的结果。在绝大多数企业中，可变薪酬和固定薪酬有一定的比例，并且不同人的薪酬还有不同的等级。薪酬的可变部分，即奖金有可能会引发矛盾。因此，在我们评价某个团队的合作情况好坏并据此颁发奖金的时候，最好不要把不相干的企业风险因素涉及在内。

（3）价值链（例如物流、供应链、企业发展的子公司或机构）中的跨部门职能可以促进合作，把人们连成一个互助关系网。因此，相对于传统的垂直式的由某个部门专门负责一项工作的模式，应该投入更多资金加强跨部门合作。

（4）有些合作关系格外密切的员工，应根据他们的共同目标为这些团队制订统一的薪酬标准。请你审核一下贵公司的目标体制：目标体制的建立应该具有奖励合作的内容。当你提出让员工设定共同的目标时，可能有人会说：“这我可做不了主！”这种回答表现出了一定程度的合作优先意识，只是这意识还不够成熟。对此，你可以尖锐地回应：“是的，幸亏你做不了主，不然我们的目标就定错了。”也可以温和地回答：“你一个人是不能做主，但在这件事上你已经发挥出了一定的影响力。”在此，需要指出的换个“标题”的重要性——这点我们稍后会再详细加以分析。

（5）许多经理人认为，员工追求自己的物质利益可以为企业带来最佳效益。特别是大多数销售企业，人们认为在销售业务为主的企业中，每个销售员都是一个“小企业家”，这种思维模式至今仍然长盛不

衰。然而事实上，顾客更需要的是团队，他们需要工作团队来解决买卖过程中的问题。由于顾客对企业管理制度提出的要求变得越来越高，企业应该把员工组织起来才能满足顾客的要求。在硬性推销组织

（Hardselling-Organisation）中，人们在团队中工作的时间也在不断增加，已经占据了日常工作时间的一半以上。如果没有内部服务、没有制造部门，单靠外包能应付得过来这么多工作吗？同样，在多媒体营销时代，我们也很难明确指出是哪个渠道或哪个营销活动带来了成功或导致了失败。我们根本没法查明究竟是哪一项因素促使顾客购买本企业产品。人们常常挂在嘴边的“投资回报率”这个词虽然很容易理解，但是要用它来描述企业各方面的情况，它又不够变通。许多企业喜欢采用排名奖励的方式激励员工，他们把员工的姓名罗列出来为他们排列名次。这样做会促使内部员工由合作转向对立，致使整体蒙受损失，因此公示名次的做法并不明智。一个总是排在后面的人常年看着身边的同事一次次获胜，这种感觉想必不太好受。你唯一能做的，就是不断地像换衣服一样让下属调换部门，只有这样才能避免员工心中的不平衡感。因此，不要排名次！如果你真的很喜欢排名次，只要公示排在前三位的人名就可以了，排名靠后的人就不要将他们的名字公之于众了。毕竟，人们没有义务必须要相互合作。

（6）我们应严格区分经济效益的产生及分成。首先，必须先有效益的产生，也就是说要研发并制造出产品，还要知道该如何研发、如何制造。在此过程中要始终牢记合作优先的思想，然后才可以考虑收益分成。企业领导应极力避免分成思想在第一步（即产生效益的过程中）就冒出来——比如像微观经济学所说的激励手段，或者是宏观经济学提到的股东价值。制订薪酬制度的时候应注意，尽量不要让薪酬安排影响到个人行为。人们会在心里计算比较彼此的收入，薪资差距会在无意间造成人与人之间的隔阂。合理的薪酬体制应该是能够迎合员工的高期望，

并且尽可能把心理伤害降到最低。[\(7\)](#)

如果你领导的是在同一个股份结构下的多个运营部门，就一定要把投资者和运营者区分开来。做到了这一点，才能把财务结果和商业价值分开。企业部门的运营才是创造价值的唯一源泉。只有把工作、技术、资本与销售完好地结合在一起，才有可能创造出价值。而股份是永远不会带来价值的。

(7) 每位领导者都面对着这样的问题：在同一个团队中，成员之间可以有多大的收入差距？比如，选几个特别有才干的人给他们高薪，以此来激励他人，这样好吗？还是在同一个工作团队中，人们的薪资差别应该小一点比较好？给所有人发同样的工资是不可能的，我们没有必要认真考虑这种一概而论的计薪方式。但是如果员工之间的薪资差距过大，对企业也没有任何好处——这样做不利于合作。

给高管最高的工资，这样看起来似乎是合情合理的，因为高管的工资体现的是他们对企业的良性发展所带来的影响。这种观点并非毫无道理，但它假设管理人员的工作与商业成果之间有着密切的因果关系。然而，无论是现实中的表象还是科学研究的结果都证明了二者之间只有极其微不足道的一点儿联系。就连不懂管理学的人都知道，路线的开辟是具有“可塑性”的。在某些时候，即便担任董事会主席的人没有什么才干，公司的股票也照样可以升值。另外，上述观点还假设人们可以独自奋斗，凭借个人的努力获得经济收益。这一点很重要，企业的收益是通过分工合作实现的。当然，不同的人有不同的贡献，他们也应该获得不同的报酬。但是任何人都不能因此就说，一位经理，企业中的某一位经理，他一个人创造的价值比100、200甚至300名员工共同创造的价值还高。如果按这种思想看，一名普通员工需要工作数百年才能赚到他的顶头上司一年的薪水。在德国，由于收入差距导致员工心理不平衡，在嫉

妒心的驱使下有些人会违背领导的安排。没错，德国是个容易滋生嫉妒心理的社会。嫉妒的意思就是渴望获得某种事物，而又不愿为此付出代价。尽管如此，我们也不能因为怀疑工资低的人会嫉妒工资高的人，就取消薪酬差异制度。毕竟，在一家企业中打工不可能比拥有一家企业收入更高。

说到工资差异的度和量的问题，难免要理智地将各种结果仔细斟酌一番，例如，它对团队绩效带来的影响结果。经过研究之后，我们可以把工资差异的影响情况概括如下：只有当员工把企业的成功视作大家共同的问题时，当他们把彼此看成是合作伙伴、为了获得成绩而相互合作时，企业才会获得成功。如果员工的薪酬处在不同的层级，如果在团队中普通员工与明星员工的薪资差异过大，那他们在工作的时候就不那么有“团队服务意识”。而企业如果没有这些普通员工是绝对无法生存的。在同一个团队中，收入明显低于其他同事的人会感觉自己的工作成绩被低估了，长期发展下去他们就不再那么卖命工作。同样地，员工收入差距过大，那些非常有才干收入却不高的人会嫉妒其他同事，绩效便会降低。因此，真正的尖子往往在成员绩效和收入都差不多的团队中才会发挥出才干。出于这个原因，企业非常有必要做好薪酬保健工作。

想要认真执行合作理念就必须鼓励人们追求团队成就，而不是个人的工作成果。明白这个道理的领导会提高普通员工的薪资，或者是摒弃为某几位明星员工设立高薪的做法。博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）就是这样的。有人说，如果这样做，企业就会流失优秀人才，他们可能会转而为那些给自己提供更高薪水的雇主卖力。对此，该公司董事长拉尔夫·施雷德（Ralph Shrader）说：“如果你所说的人才，是追求个人成功的人，那你说的不无道理。但这样的人才流失对我来说不会造成任何影响。”

我们还应该关注心理因素的影响作用。科学研究结果证明，当员工的收入低于一定的界限时，他们对工作的满意程度将会明显低于薪资报酬处于平均水平的人。反过来，那些薪水比平均标准更高的人，他们对工作的满意程度却并没有比其他人高多少。即使有些人的收入明显高于平均水平，他们也依然没有对工作感到格外满意。也就是说：低薪会让人不满，但高薪和普通薪资没有太大差别。

再强调一遍：企业是创造绩效的组织，企业成立的核心思想就是合作。在企业中，很难说出个人为整体成果中所做的贡献是什么。如果说业务做得好，指的是所有人都工作得很好。大家共同创造的价值也应该由大家共同来分享。只要出了力，就人人有份。

加强小型部门的力量

英国国民经济学家E. F. 舒马赫（Ernst Friedrich Schumacher）在1973年出版了一本名为《小的就是美的》（*Small is beautiful*）的畅销书。当时，这部作品的书名迅速成为反对列强大国、康采恩集团以及大型发电厂的标语。全球化把各国由一个个独立的市场变成了一整个平坦的世界。如今，过去风靡一时的反对热浪已然退去，但这就能说明“小的就是美的”是错误的观点吗？它总是错的吗？无论在哪都不对吗？

人类学研究记录清楚地表明，人类群居的历史已有数百万年。古时候，大约每个群居部落都是由50到100人组成的（具体数字是多少，专家们至今仍有争议），而每个部落活动的范围往往只有区区几平方公里。这是人类的生物学特征，无人能够摆脱，几千年的文明历史也无法将我们从祖上继承下来的生物特征完全消灭。活动区域超过了这个范围会对部落中的人们造成影响，最好的影响是这为人们带来了挑战，最糟

的影响是这将成为人们的负担。也就是说，我们的人类学特征决定了我们可以对“下一个”做好准备，却不能为“长远”做足打算。我们都对自己真实的能力范围了然于心。我们在该范围内活动，走共同的道路。在这条路上，每个人都有自己独到的经验。卡尔·魏克（Karl Weick）提出了一个和通用的管理理念完全相反的思想，他认为：设定一个共同的目标是绝无可能促使人们合作的，只有在企业的某个有形的范围，即共同的工作场所内，人们才会走到一条道路上。既然我们把它称为工作场所，那么该场所就必须有空间界限。人们在此范围内经历“如何做事”，体验它的环境、氛围，以及“道”上的一切。

多年来，人们一直致力于研究最佳企业规模、部门及次级部门的规模、集权及分权的关系，力图提出相应的管理学理论，甚至还展开了关于“大而不倒”（Too big to fail）的讨论。通常人们会谈及规模经济、效益优势以及全球化市场。确实，在大型企业中，有些产品及服务的价格会变得更加低廉。然而这种因企业规模庞大而存在的优势又往往会被复杂的内部交易流程导致的成本付出所抵消。

制药巨头辉瑞公司（Pfizer）就是一个典型的例子。从辉瑞公司的案例中我们可以看出，更大不一定就等同于更好。该公司将其竞争对手一个个吞并，每一次兼并之后，企业的结构都会膨胀一番，会变得更加人浮于事、更不灵活。企业一直忙于一体化整合与结构重组，因而也就逐渐丧失了创新能力，而制药企业长盛不衰的关键恰恰正是创新能力。

多大的空间、多大的规模最有可能或者最不可能促进员工合作？这是领导面对的最棘手的问题之一。此外，你还要知道，什么是合作的基础。让我们从根本出发：分工即是愚昧的。因为当你为大家划分好各自的职权后，他们就会有“事不关己，高高挂起”的心态。他们认为，从分工结构上看，应该首先做好自己的事，而不是先为集体的利益服务。然

而，一个企业或企业部门的规模越大，这种现象也就越是普遍。因此领导如果想要鼓励人们合作，他面对的困难也就更大了。员工当然知道自己应该做什么，但并不是所有人都了解企业组织的整个业务流程。我的业绩体现在哪里？我要为什么卖力？怎样可以协助同事顺利地工作？这些是你需要引导他们意识到的问题。

还有，其他人也跟我一样愿意合作吗？人是交互式的生物。这就是说，如果一个人深刻地感觉到了其他人也在做同样的事，他才会愿意把这当作标准，依样行事。因此，某种常见的行为是否具备影响力，取决于周边的人文环境，员工之间的合作必须是“可见的”。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

显然，如果人们能够观察到企业内部的合作，它就能更好地组织合作。这时，人们会把不合作的行为理解为与标准相违的行为，它便不会得到众人的认可。在企业运作中，这样的相互关系就像纪律一样发挥着制约作用。我们可以观察到他人的合作行为越是明显，在这样的组织中个人对集体的认可度也就越高。

沿着这个思路，我们可以从一个全新的视角出发来看待“小部门”的企业政策。即更小的企业部门，其结构特点决定了它可以更好地加强合作。部门越小，成就越大——总是这样的吗？不是的。也许当我们把与顾客的合作也纳入考虑范围后，才可以更深入地讨论这个话题。如果部门规模较小并且拥有相对较高的自治权，那么由于这样的企业部门非常善于迎合当地顾客的需求，所以说较小的规模非常有益。因为顾客总是不一样的，过去不同，将来也不会相同，规模小一点会比较灵活。大型部门固然可以很好地迎合国际化顾客的共同需求，但在本地化方面难免会遇到一些困难。德国公用事业巨头意昂集团（Eon）的首席执行官约

翰内斯·泰森（Johannes Teyssen）曾说：“将来，市场真正的赢家应该兼顾两面——大的方面和小的方面。”

关于企业内部的合作问题，可以肯定的一点是：要加强小型部门的力量！让规模较小的团队也能获得官方信息，这样可以拉近企业与顾客的联系。企业领导应放权让下属自己决定如何行事。对于大项目，则应持保留态度，因为这种项目的趋势总是与个性化趋势相违。

拉近人们之间的空间距离

要问这个时代的普遍趋势是什么，那必然就是空间规则趋于消除。在现场监督工作的方式已经属于过去了。现在，电子媒体和全球化活动使得人们可感知的物理空间及其社会结构日趋瓦解。法国著名哲学家保罗·维希留（Paul Virilio）最重要的理论之一便是，空间将会被信息所取代。在远程电信会议中，参与者位于世界各地，人和人的区别只是每个人所在地的当地时间不同，因而有的人在开会时清醒、有的人困倦。

不久以后，企业中的空间英雄也将不复存在，存在的只有时代人物。人们实际上是在哪里工作的，这一点会变得越发不重要。企业会成为虚拟的组织，会变成“流亡者的家园”。现在已经有一些企业有多达95%的员工是在公司所在地以外的地方工作。多文化、多路子的经理人也跨越了国家及文化的界限，把整个世界看作一个企业。借助于电信通讯技术，他们就像候鸟一样四处迁徙。

这些趋势可能导致的结果有哪些，各路专家众说纷纭。然而合作的关键何在，关于这个问题人们却关注甚少。尽管如此，我们还是可以搜集到一些关于成功合作的组织条件及个人条件的研究结果，这些结果都很有趣。科学实验证明：一般地，当人们一同工作的时候，团队工作会

比每个团队成员单独工作时的生产力明显高许多。我们将这种现象称为“同事效应”。在团队中，工作速度较慢的人会被速度较快的人带动起来。因此，领导不应该按照工作效率高低给员工划分小组，更好的办法是把效率不等的人混在一个团队中。你可以雇一位格外杰出的员工，并把他安插在团队中，这样做有两个好处：首先，这个人可以施展出自己的能力。其次，他还能间接地影响周围的同事，提高其他人的工作效率。然而，我们必须认清同事效应发挥作用的前提：只有当人们在视野范围内能看到某个同事能力很强的时候，才会在其影响作用下表现出更好的工作状态。

这要求我们在设计企业的空间布局时，要确保在工作场合的人们能够互相观察。因此，工作领域的虚拟化并非完全就是一件好事。如今，出于多方面的原因，类似家庭办公室（Home Office）这样的现代组织成了一种必不可缺的组织形式。但如果我们过度吹捧这种工作方式，认为这是一个永久有效的好办法，那就很危险了——因为这样的工作缺乏社会交往，没有了人与人之间的互相影响，合作也就不再是人们可以感知的有形有态的活动了。因此，即使是由分散在世界各地的成员组成的虚拟团队也应该“一起”完成某个任务，应该时不时地见见面——远程电信会议或者是频繁的电子邮件往来虽然也能传递信息，却无论如何都无法取代实际见面能够起到的效果。

德国当代社会科学家贝恩德·古根贝格尔（Bernd Guggenberger）指出，只有一个地方的社会风气好、生活品质高才能促使人们成为这里的一员。想要属于某个团体的愿望，作为一名成员为了共同的事业而贡献自己的力量感觉，即英文“belonging”一词所说的“归属感”是指：所有人都为自己属于某个有空间范围的团体而心怀感激。这个团体必须是直观存在的，是人们可以看见的。这也是房地产开发商建筑办公写字楼的

根由。

我们必须把企业办公大楼理解为空间化的合作体制。大楼的建筑势必会刺激某些经验方式及行为方式的形成，同时又会使某些方式逐渐衰落。如果你同意这一观点，我们下面来分析一下，哪些形式能发挥出作用。如果我们希望在一定的办公空间内人人都以合作为中心，这个企业大楼应该怎样设计空间布局？如果同事之间的工作隔间距离很大、需要穿过很长的甬道才能到另一位同事跟前，那人们肯定会把合作沟通当成一件麻烦事。如果每个人都在门背后自己的办公室里工作，相互之间听不到他人的声音，肯定也不行。办公楼里应该多一些群聚活动，例如生产控制、服务、物料管理、内部销售支持等一切需要人们在同一个物理空间完成的工作。我们再来看一下销售和营销之间的冲突：不论这听上去多么老套，只要把这两个部门的人员放在同一个房间里工作，就已经有助于缓解二者的矛盾了。要做的很简单，就是拉近人们的空间距离！

工作场所本身应该能够使人们更容易合作。一个被五米高的组合柜围成的单人工作间必然对合作无益，因为人们虽然处于同一个空间内，但是被分隔在一个个隔板之后，这就和“封闭”的空间没什么区别了。如果有隔板存在，当其他人走到自己的工作隔间时，从某种形式上看，这就是对我的“打扰”。而合作是不允许打扰的，它不允许例外情况的存在，合作必须是一种常态。不论工作场所的现代装潢风格是“办公室拼贴画”、是“开放空间”或者是过去的“大空间办公室”，重要的是要保证其通透性，方便人们互相沟通。在这样的空间中工作，每个人都能和另一个人交谈。与适合独自办公的小隔间相比，带有沙发的茶水间、适用于小组工作的区域以及有座位特别是有站立空间的圆桌要更好一些，因为行动胜于语言 [\(8\)](#)。公司里有这样的地方，人们就可以在团队“老地方”或者是“非工作区域”随时开个会商议问题。

一个企业的企业文化如果想要促进合作，就必须尽可能地拉近员工之间的空间距离。就这点而言，管理变革也可以说是一种有关保留的企业文化。该文化（同样也）必须要面对的问题是：该留下什么？我们处在矛盾中：一方面，一个没有与企业地位相等的驻地、没有界限的企业是不可能存在的；另一方面，灵活的工作方式又要求我们减少甚至是解除地域的约束。

在这种背景之下，我们可以看到，有一项模糊的、半官方的制度正变得越发重要，它就是庆祝活动。一同参与庆祝活动是大家共属于某个组织的标志，它是人们向他人展示自我的途径，共同经历一些事，通过集体活动加油打气，到了这个地方后，人们可以聊起来“这就像是那对在弗莱堡[⑨](#)那样，你还记得那次活动吗？”在这样的节日庆祝会上，“我们”感觉到“我们是在一起的”。在活动中，一个团队的人觉得大家是一个整体，故而庆祝会的功能就是促进集体归属感，这是一个大家能一起乐一乐的场合。我们为了大家取得的成绩而高兴。在之前的一段时间里我们做出了了不起的成绩，并且决定将来还要一起做大事。在庆祝会上，我们为将来可能获得的成就而喜悦。它促使我们每一个人对未来都有信心。甚至即便没有任何庆祝理由也可以聚在一起。不必因为体现经营业绩的数据表现出的态势很好而庆祝，而是因为我们想要在一起、我们必须在一起，我们不想放弃实际的“合”而仅仅是在字面上工“作”。

没有人只是为了实现目标而活。没有人只是为了获取必需的事物而活。我们所有人的生活都还少不了那些不是很紧要的事、那些出其不意的事、那些有点儿奢侈的活动，不时地举办一两次庆典活动可以让我们的生活充满光彩，它所表达的是我们对生活的热爱之情。[shu籍 分.享 V信jnztxy]

互相信任、互相合作的企业文化

如果企业支持员工让他们发展合作型的个性，它将会从中受益无穷。囚徒困境是博弈论中颇具代表性的例子，它向我们展示了整体从合作中获益的可能性。在囚徒困境试验的经典模式中，有两名参与者即“囚犯”有犯罪嫌疑。他们被隔离在不同的房间接收审讯，且受审前没有任何机会商议口供。在这个博弈中，他们的目标是尽可能让自己少获刑。判刑量的多少取决于两个人的口供。有两种选择：沉默或认罪。如果两个人中一人沉默一人认罪，那就只有认罪的那个人能获得好处。认罪之后这个人只要服刑不久就能出狱，而另一个人则会被判处重刑。如果两个人都认罪，他们都能获得同样的刑罚，惩罚力度中等。假若两个人都沉默，就都能成功减刑。这对两个人来说都是最优结果，这就是他们的合作策略。但如果其中一人认为另一人会出于合作最优的策略而保持沉默，因此决定供认罪状，就是背叛了同伙对他的信任。或者如果这个人认为另一人会认罪，为了使自己不被重判，他也会认罪。在这种情况下，认罪的行为动机便是不信任。博弈论预测，参与双方为了避免一人合作而另一方出卖合作遭遇损失，都会采取不合作的行为。这也是我们在现实中最常见的情况。

社会心理学家李·罗斯（Lee Ross）和他的同事还在囚徒困境的基础上进行改动，开发出了一项新的实验。他们对一半受试者说，该实验游戏有一个特别的名字叫作“社区游戏”。而另外一半受试者被告知实验的名字是“华尔街游戏”。实验的结果是：虽然两个实验都是把社会特征相同的人召集到一起，但是在“社区游戏”中，70%的参与者从游戏一开始就表现出了合作的意向——即使这样做会把自己置于风险之中。而“华尔街游戏”的结果正相反：70%的人从一开始就表现得不愿与人合作，他们只想让自己赢得最大利益。显然，许多人（罗斯认为至少40%的参

与者）的行为会受到游戏定义的影响，也就是说他们的行为并不取决于其对合作和竞争所持的基本观念。那些把游戏的目的看作追求共同获利的人，会相应地表现出合作意向；而那些把游戏当作是个人逐利的人则会表现出竞争的态度。

这一研究结果已经足以给人留下深刻印象了。然而该试验最精彩的部分还在后面。研究者在每位受试者参加实验之前都对其进行了心理测试，看他们的行为是更有可能与人合作还是不愿合作。令人惊奇的是，实验前心理测试的预测结果的准确度远远不如游戏名称定义对人的影响大。一些之前被认为是性格多疑、不愿与人合作的人在进入“社区游戏”后非常乐于帮助他人。相反，一些被评定为信任他人、乐于合作的人在“华尔街游戏”中骤然变成了社会异端。也就是说，与心理测试相比，根据游戏的背景情况可以更好地预测参与者将会在实验中如何行事。

我们可以从中学到什么呢？

第一，在企业公告方面，你必须传达出明确的信息，让大家知道在企业中最重要的是合作，而不是个人绩效的累积。你必须不断重复，向企业的各个层面、各个部门宣传沟通合作的重要性。

第二，组织框架对人们行为的塑造力要比个人心理动力的影响更大。与出身背景对个人的影响相比，人们更趋向于调解自我适应环境。

总而言之，如果你想要加强企业合作力度，发布的公告就应该要鼓励人们积极、乐观地相互信任、互相合作。

雇用新人时应重视合作能力

所谓的“人才管理”（Talent Management）策略，其前提基础即企业的成功是由个人成绩的累积得来的。天资是个人的特征，有人说是天资“带来了绩效”。因此我们可以选择具有天资的人才，并促进这样的人才发展。如此一来，就不能像信用评级机构那样只用“AAA”来评价一家企业了，而应该使用“RRR”。RRR是指：招聘（Recruiting）、保留（Retention）、退休（Retirement）。即企业的人才管理要领在于赢取人才，并尽可能长时间地留住人才直到他们退休。在人才市场紧缺的情况下，这一思想无疑有着非常切乎实际的核心，但它执行起来却很复杂。因为它忽视了企业中的环境，即人们之间的相互作用，也就是上文所说的适应问题。如果领导者忽视了合作，没有把它放在第一位，最后可能又会落回老套的个人中心的思维模式中。

企业的运作不是通过累积，而是通过组合完成的。这里所说的组合，是指人的才能与禀性的恰当结合。这是一种复杂的融合，其中包括各人不同的雄心抱负以及上下级之间的隶属关系。在理想情况下，单个的利己主义可以暂时地凝成一股，形成团队意志，向着同一个目标前进。足球运动的法则在这里同样适用：球队不是要打造十一个最好的队员，而是成为一个最好的十一人团队。

这个道理在人事选择方面的体现就是合作优先。甄选人员时，你首先应选择那些不把差异当作对自己的威胁，而是将其视作可以补充自我不足的机会的人。正是因为彼此间存在差异，人们才有互相学习、共同进步的机会。企业需要的就是持这种思想的人，聘用这样的员工可以进一步加强内部合作。这也意味着在雇用职工的时候要避免优先考虑录用某一类人。过去，企业会把目光首先锁定在专业技能强的求职者身上，在此基础上再尽可能选择团队工作能力强的人。现在，在合作优先的思想指导下，你应该雇用的不是那些专业技能突出的人，而是拥有卓越的

团队工作能力的求职者。为什么要这么做？因为专业技能是可以习得的能力，而意识，特别是合作意识是很难培养的。所以说“雇用看态度，技术靠培训”（Hire for attitude, train for skills.）。因为具有合作意愿及合作能力的人正变得越来越少，而这样的人在企业中可以发挥出巨大而长久的影响作用。合作是企业存亡的根基所在，专业知识则不然。在需要的时候，我们在短时间内就能从外部购买到这些知识，但合作意识却是花钱也买不到的无价之宝。

这个道理主要适用于对企业高层领导人员的人事安排。恰恰就是在高管的位置上，企业需要的是具有综合能力的领导者，这样的人应该善于邀请合适的人才加入团队。而且企业的规模越大，就越应该选择综合能力更强的人来做管理工作。机械地把CFO调到CEO的位置上是不明智的，因为擅长财务管理的人一般都会极力追求计划性，出于预算考虑他们会选择采用性能普通的仪器设备，追求“客观真实”。面对新颖的理念，他们只会拿对和错这两种标准来进行评价。诸如“偶然”这样的词语一出现就会立即被他们划入黑名单中（该词的意思模糊不明，因而经常被误解）。当然，也有些财务经理是完美地融专业知识与社会技能于一身的。但目前的整体趋势却是：只有极少数能把数字管理好的人也能把人员凝聚在一起。而后者恰恰正是领导的主要任务。

◎怎么做？

领导的目标是：让团队中的人们尽可能地合作，并且在雇用新人的时候选择那些善于合作的人。怎样才能达成这一目标呢？

（1）利用博弈论测试求职者的合作意愿。当然，电脑游戏能否真实地反映人在日常工作、生活中的情况，对此仍然存有争议。但我在甄

选人员的时候采用上文提到的囚徒困境博弈论测试确实获得了一些理想的经验效果。囚徒困境只是一个小游戏，测试的时候很快就能玩一遍。通过这个测试，我们可以在较短时间内看出来某个人在行为处事方面是否会顾及他人，他是自私的还是无私的，是合作型还是非合作型的。如果一个人为了使个人的相对利益最大化而去损害同盟者的绝对利益，雇用这样的人对企业来说绝对没有任何好处。因为这样的人损人利己，就好比是为了让邻居给自己让个车位，用棒球去砸别人家的豪车。

（2）很多人可能会说，我觉得自己一个人挺好的。然而在企业中，我们需要他人的支持。合作的关键在于协助他人，尽全力为企业服务。因此，在面试求职者的时候，你可以想一想这些问题：

- ★ 在你过去的职业生涯中，什么人对你的帮助很大？
- ★ 在你雇用的人当中，有谁后来职位比你更高？
- ★ 你想要为你的同事创造什么价值？

（3）如果你希望下属们互相合作、共同解决问题，如果你在招募员工时不再首先着眼于个人、而是把适应集体的能力放在中心位置，那你就应该放权让团队共同决定工作事务。在此，我就不对采用哪种分权模式进行详细分析了。需要强调指出的是，如果把这些工作交给人事部门去决定，或者只是在短时间内委托某位经理来做这件事，都是没有意义的。

（4）在球队运动中我们可以看到合作的另一面：一支队伍的同化程度越高，新队员融入这支队伍的难度也就越大。尽管之前人们一直强调合作优先，新人依然必须要格外付出更多的努力才能适应新的团队。新成员可能会带来某些不同的东西，我们应当尊重差异。但是作为新人

我们要小心，不要一开始就流露出根本无法适应这个团队的意思。

（5）还有什么特殊的地方或者是令人难以适应的地方吗？有的。在企业中，只有那些有结果的事物才会被看成是重要的。没有结果的事物都是不重要的。有的事情可能很理想，但却不重要。合作也被归为这一类事。争取、有时甚至是强求他人的同意，这听上去很理想。但只有为“如果这样不行，那怎么办”给出答案以后，这问题才是重要的。只有当问题有了解答后，才能生出塑造力。如果我们不朝着这个方向努力，会发生什么结果？你要为此付出什么代价？没有任何明星员工可以逾越规则——一旦打破了规则，再优秀的人也要为此付出代价。如果不需为违规行为付出代价、而且也没有管理机制，那就没有必要再那么认真地谈合作了。具体一点儿说：如果企业文化放任利己主义盛行，合作势必无法展开。如果裁判胆小如鼠、不敢吹哨判决，规则的强制力就会被弱化。这样的裁判会让比赛规则变得形同虚设。如果规则被理解成了“无力的东西”、只有“在例外情况下”才会发挥作用，那么总有一天它会完全消失殆尽。想象一下，如果在足球比赛中只有黄牌、没有红牌，运动员们会怎样表现？

说得清楚一点儿：领导的任务是当场干预。作为领导者，你必须有准备并且有能力辞退员工来保证合作优先制度的贯彻实施。如果大家做了许多事情，但一直都不是以合作的方式来完成这些事，那就说明对他们来说合作不是什么重要的事。

现在，我们来从个人层面分析这个问题。

3. 领导应具备促进合作的能力

他人与自己不一样的地方

为什么“实现合作”很少能获得它应有的关注？为什么当人们谈及领导的核心任务时，几乎没有人会提到“合作”一词？因为它就是不够酷。拍板决策、研发策略、实现愿景……这些词儿听上去很棒。可是“组织合作”呢？这个词听上去就没那么好。而且依我的经验来说，具备组织合作能力的领导者也实在是寥寥无几。

那么，如果你想要把合作置于优先地位，自身应该具备哪些条件呢？

我们还是从“头”说起：你是老板，你制定了企业目标，为此你要招募员工。你公布了一些招聘启事，有人读了这则启事来应聘，他推开门走进了你的办公室。你看见了什么？是另一个人吗？不是的，此刻在你眼中最突出的事物，是差异。而且这种差异通常是指负面的差异。这个人是如此的不同，和你完全不一样。他和你没有一点儿相似之处：他的外表看上去不一样，他的行为方式也不一样，他与你有着不同的过往经历、不同的文化背景。你无法看透他的脑子里面在想什么。你不知道，他所说的是否就是他所想的，他所想的是否就是所说的。你不确定这个人会不会遵守劳务合同，会不会全心投入工作，是否有能力助你一臂之力——或者没准他也可能会暗地里陷害你呢。决定和一个陌生人共事是要冒很大风险的。

这里所说的这些问题，是他人与自己不一样的地方。他人有自己的

意志、有自己的坚持，在我们看见的表象之下还潜藏着尚未发掘的潜质，他的个人动机及各种自我意识！作为秉承合作优先理念的领导者，你的问题是：把他人不一样的地方看成是对自己的威胁，还是对自己的丰富与补充？你想要改变他人与你不同的这些地方吗？还是你能够利用他人的不同，发挥互补效应？

现如今，我们遇到的各种针锋相对的问题比过去更多。国际市场的共同发展、外国劳动力的流入以及跨国企业兼并的数量增加都使得员工之间的差异越来越大。除了性别、年龄以及教育程度不同之外，现在同一企业的职员之间还有国籍、肤色、文化的差异。如果你的性格比较容易焦虑，很有可能就会把这些差异看成是威胁因素。于是，你就想要预测新员工的行为并加以引导。借助权力你可以制定规章准则、检查控制下属的工作、为避免人员流失设定一套体制，用这些条条框框来圈住员工。也许你会把钱当成是控制手段，通过奖金和分红来操控下属的行为。或者，你会按照人类行为的潜在倾向开展“培训”，让员工在心理上受到影响并逐渐发生改变。

而在合作优先思想的指导下，你作为领导者首先要爱别人。你应该把与人互动看得比事务性工作更加重要。你应该具备和各种类型的人推心置腹地交谈的能力。如果不愿与人沟通、优越感极强或者干脆无法善待他人，这样的人并不适合做领导。

如果他人不愿意合作

企业需要的员工是那些有合作能力的人。偏偏有两种人，和他们合作并不是件容易的事儿（对于这些人的难缠之处，有个时髦的解释叫作“耗竭症候群”）。下面我想简要介绍一下这两种人的特征。

和一名完美主义者在一起是不可能很好地合作的。因为对于完美主义者来说，无论多好都不够。这种人总是强迫症似的追求完美无缺。他们对自己以及对工作的要求都是必须达到完美：要么就做到最好，要么就干脆不做。因此，他们认为公司里面只有一个人是可靠的，只有这一个人可以把工作做好：那就是他自己。他工作起来极其认真，但是因此也耗费了不少时间，可如果要让他分一点儿工作给别人去做，他会觉得非常痛苦。如果一个完美主义者的任务是用5幅图片来做一个报告，为了以防万一，这个人很有可能会再加上30幅图片——谁知道会发生什么事呢。他可能会为了把幻灯片第233页里的逗号改成分号而纠结……在完美主义者身上，帕累托原理、80/20法则、“适可而止”、“差不多就行了”……这些原理或思想通通无效。如果这样的人真的成就了一番事业，那么他迟早会发现，手下有许多员工并不符合他的要求。他会对下属不满，把自己也把他人置于压力之下。然而到最后，他得到的却正是他最想避免的——错误。简而言之，追求完美是非常、非常重要的，但这并不意味着在企业里就要规定不许有瑕疵。你可以在服务市场上购买完美主义者的完美服务，但不要让这样的人把公司的事情搞得太复杂、给我们自己增添负担。

从心理动机的角度看，完美主义者是过度热爱某事的人。通常他所热爱的事物就是他所从事的工作。因此对于完美主义者来说，如果其他人不能对工作表现出同等程度的爱，就会让他觉得难以忍受。

与完美主义不同，理想主义者追求的是另一种情况。理想主义者的行为是由强烈的道德根基决定的。对他们来说，重要的是要做正确的事——细节对他而言无关紧要（在这方面他们与完美主义者全然不同）。在采取行为之前，他们会首先将这一行为定义为好的或坏的，对的或错的。在决策的时候，理想主义者永远都会站在正确的一方。他们相信未

来是美好的，会为自己制订一系列长期目标，从长远角度出发思考问题，眼光始终聚焦在未来。他们相信理想会成为现实，当然就要为此付出努力。故而在一般情况下，这些人是可靠而有责任心的时代豪杰。理想主义者的问题在于他人。那些不按道德伦理标准、而是出于实用角度行事的人，那些不重视思想态度、而关注实际的人和理想主义者完全不是同路人。理想主义者根本不想了解实际价值。追求实用主义的人所说的“一方面怎样，另一方面怎样”或者是“今天这样，明天那样”对于他们来说等于一回事：这个人不可靠。理想主义者们错把企业当成了精神团体，认为只有“思想端正”的人才能进入这样的集体。简而言之：理想主义者是不可缺少的，但是在企业中最好不要有太多这样的人。

如果能从积极的角度出发，同时利用这两种人的特点，那我们就能顺利进行合作了：首先，干得“差不多就行了”，不必追求细节完美；其次，还要注重实际，把理想变成现实。在物质欲望急剧膨胀的社会背景下，想要找到兼具二者特征的人非常困难。但是寻找这样的人才又是当代领导者必须要做的事。你只要观察一下你所供职的企业，就会知道这项任务的必要性。

做优化他人的领导

一般而言，企业都是在分工的基础上成立的。根据分工工作的原理我们知道，总是有一些工作是在为他人而工作。如果不是为自己而工作，我们就要问了：我能为别人做些什么？我要怎么做，才能促进他人的工作？这也是“收入所得”这个词的关键所在。由于收入即是付出的回报，我们要思考：我能为他人付出什么？收入与付出之间的关系原理就是：谁付出的多，就会变得富有；谁付出的少，就会一直贫穷。

该原理强调了主动服务的重要性，服务就是需要把他人摆在优先位置。领导者，特别是高级管理人员往往会忘记这层关系。高管的收入最高，但高薪并不能激发出这些领导为他人付出的意愿。恰恰相反：它使得人们相信，我不需要再付出什么了。这就使有些人有了不劳而获的愿望。不劳而获的人认为“为他人”工作毫无意义，他们把企业看成是为自己的事业铺路、为个人攫取权力或是敛财的机器，于是便形成了一类特殊的经理人：优化自我的人。而领导的核心任务却是要组织人们互相扶持、为员工个人提供支持。当一个人第一次做领导的时候，他几乎从来都不会关注这最基本的职能转变。所谓的转变，至少有三个方面的变化：

（1）一个人接管了领导职务，就要承担起领导的责任，就必须把企业的目标置于个人目标之上。作为领导者，你就是企业资本的代理人。你可能觉得这个称谓听上去不怎么样，而且肯定还觉得这个词的含义模糊不明。然而事实就是如此：人们委托你、相信你有能力以你独有的方式管理好股东的资本。你可以明智地把这项工作做好，但不应该误解了股东价值的含义、一味狭隘地追逐股东价值。但这都不会改变你是资本代理人这一根本事实，而且你也立定心意要担起这个责任。

（2）你在追逐职位晋升的道路上所需要的因素有：吃苦、天赋、勤奋、执行力、表现力，而这些都不能把你塑造成一位卓越的领导者。特别是技术背景出身的专业人才（例如工程师）在领导工作上总是会低估了“社会人情”因素的重要性。这是有几分道理的，毕竟人获得晋升的首要原因是专业技能，也正是专业技能给他自身带来了利益。但是做了领导以后，我们的任务就不再是使自己的绩效表现达到最佳程度，而是要促使他人表现得尽可能更好。现在的关键不是要成为最优秀的员工，而是要把其他人打造为最优秀的员工。对此，领导者需要具备的是与促

使你职位节节攀升的因素所不同的能力。前面所说的各种能力因素只会让人变得傲慢自大，这非但对其他人没有助益，甚至还会阻碍你发掘下属的潜力。在这里，重新认识自我非常重要。

为了让合作优先的理念在企业中得到切实发挥，我们需要另一种类型的领导。即，没有“我是超人”这种心理的人，支持他人做出成就的人。我们需要的是能够优化他人的人。如果没有真的见识过几个优化他人的人，我是不会这样写的。我见过的这些经理确实是把集体的利益置于个人利益之上，他们所做的以及打算做的事主要都是为了使员工得益。并且他们也心甘情愿地为集体的繁荣做幕后英雄。这并不是说，你作为领导者就应当大公无私、舍己为人。全然不谋私利是不可能的，我在这里所说的是一个动态的循环，在循环中“舍”与“得”此消彼长，互相补充、相互支持，使得二者皆有可能实现。我们也不要求领导和下属的工作步调必须一致，只要整体关系协调就可以了。绝对不能把“合作”与“集体主义”画等号。集体主义指的是社会组织的一种病态形式，在集体主义中所有人没有表达个人思想的自由，也没有人有承担责任的意愿。而合作则不一样。你肯定也有个人的目标，想要进一步提高你在职场上的身份地位，或者是在为将来退休以后的生活做打算。如果限制人们追求这些个人目标，就是违背了合作的本意，将会致使企业无法获得应有的功绩。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

阅读本书前面部分的内容时，想必你心里已经有了这样的疑问：在你所工作的这个以合作为核心理念而成立的企业中，你自己是否是一位恰当的领导者？与旧式的领导相比，你需要处事更加灵活，也要更加体恤下属。对于内部员工之间相互的关系、这种关系的副作用及以后可能带来的影响，你都必须心中有数。你必须抑制部门思想——特别是在自

己的部门中。你不能把员工当作成本因素来看，而要以对待合作伙伴的方式来对待他们。你需要同伙的协助，正如他们需要你一样。如果某个人对整体有益，即使这个人有点儿个人主义，也依然要包容他。而对于一切不利于整体利益的事，都必须加以制止。你可以做到这点吗？你愿意这样做吗？

（3）想要鼓励企业内部的人们合作，你就必须换一种方式来看待企业。不能再像过去那样，把企业看成是一个垂直的体系，一个由许多分裂的、孤立的部门组成的体系。取而代之的视角是整体眼光，是把企业看成由各部分联结起来的关系结构。换句话说，在一片森林面前不能只看见树。在危机时刻，你不能让某个领域的专家来负责解决问题，因为你才是经理，最后拍板的权利在你身上。我们需要的经理应当是知识面广、具有总揽全局的能力并且能把大家组织到一起的人：他要能够把不同的人、各种观点以及各方资源整合成一体。如今，一个企业中的员工常常是拥有不同的社会背景及文化背景、不同的专业知识、年龄分布在各个阶段的人，要把这些人组织起来，就更需要具备上述能力的领导者。

让别人成功才是最有成就的事儿——这句话既适用于领导者的个人生活，也契合当前的社会生活现状。

做出合作的承诺

在人才市场上，每个人都是按照小我模式来活动的。进入企业工作之后，就逐渐开始发生了变化：从小我模式到大我模式的变化。这种转变是潜移默化的，绝大多数人根本感觉不到它，也不会在企业中提及这种变化。它藏在“团队”组织以及“无障碍沟通”这类口号的背后。然而，

你是把企业视作一组共同工作的人，还是协作共事的人，这两者是有差别的。

不少人进入公司之后就迷失了自我。他们绝没有投身工作、为公司服务的意愿，而仅仅是想逃到组织中寻求庇护。他们只是像大家普遍所做的那样，找一份工作养家糊口。然后突然间却发现自己到了一个合作的大舞台上！他们发现自己置身于一个这样的环境中：它不是按照个人利益的集合来构建的，而是以合作为思想的组织。这种变化已然成为一种标准转变，而大多数人意识不到其后果。这些人本来是想做“他们的事”，或者是尽可能不受干扰地独立做事。但是现如今他们所处的环境却是把互相依靠、相互扶持当作核心的组织。请你扪心自问：你是有意识地选择在这个合作平台——企业里供职，还是无意间“卷入”其中的？

不论你的答案是什么，如果你还想留在这家企业中工作，就要调节内心的想法，适应合作优先的理念。这是因为，尽管合作是出于长远考虑、借助结构变化来实现的，但如果个人在内心不能对合作理念予以认同，它也依然无法实现。因此，我们需要的不只是大家一同做事，还需要有进一步的协作共事。我们需要制定新的社会契约：我们需要为合作做出承诺，要转变思想。这里所说的思想是指你走进企业时的意识，是领导下属工作、在企业成形过程中发挥助力时你这位企业领导内心的想法、观念以及基本信念。

泛泛而言，合作承诺描述了人们乐意积极投入工作的愿望，他们把工作当成是快乐的源泉、施展才干的机会，而不是“自我牺牲”或者“服务他人”。从这种特殊关系上看，承诺就是有意识地选择了合作优先，明确地表示接受绩效伙伴关系的工作生活，故意弃其他工作形式而不选。这是一种全心全意与他人合作的心愿、包容他人与自己不一样的地方的意愿、决定彼此依赖共存的志愿。然后你就会明白，你不能把个人

利益摆在第一位，而必须要让其他人参与进来，做决定时要把他人包括在内、要支持他人的提议。你必须考虑他人，要与他人协商，尊重他人也有敏感问题。同时你还不能完全消灭企业内部的敌手——因为这样会削弱整体的力量。关于合作，有益的看法是，不要把合作当成压力，要把它当成乐趣。

在我们的工作生活方面，绩效伙伴关系其后的思想就是：你已经决定了不要单打独斗。在你所奋斗的擂台上，还有其他人和你并肩作战：你的下属、你的同事、你的上司。选择这种模式以后，如果你想要获胜，就需要依靠他人的协助。只有和大家共同站在一条阵线上才有可能获取胜利。在比赛中，只有你的同盟队友也胜利了，你才算是赢家。如果队友丧失了参与比赛的兴趣，那么在整场比赛中全队的整体表现就会下滑。因此，鼓励他人参与到市场游戏中、争取共赢，这也关乎你的个人利益。这就意味着，你为了保全大局要牺牲一部分个人利益。因为你知道，必须要为此做出让步。当然，你是可以把你的工作情况变得更加理想的。但是在这样做的时候，不能着眼于缺乏的事物，而要关注可能实现的事物。抱怨没有任何意义。你已经做出了决定，并且每天都可以重新决定是否继续坚持合作的决定。如果你决定要支持合作，那就必须认可合作是游戏的关键。这就像是一则游戏规则，面对这则规则的时候你必须发自内心地表示“我接受”。

合作成功的秘诀在于坚定不移。意志坚定可以完全改变整个局势。你会发现，虽然事实情况还是老样子，然而突然间，环境变得不一样了。因为你有意识地选择了这一种模式，并且放弃了其他模式。如果不能意识到企业是一个合作的舞台，就不能清晰地了解我们为了合作应当付出什么。也就是说：没有承诺，就没有持久的合作。

研究表明，那些企业历史超过200年的公司普遍认为，人道、助人

是企业组织的第一要务，而赚钱则位居第二。这些企业的成功之道似乎就在于，用百分之百的忠心互相扶持，绝不搞内乱。如果真的想要长期立于不败之地，那你不只要做到与人共事，还要为了彼此相互工作。

什么时候开始合作最好？现在就再合适不过。也许你会联想到德国政治家弗朗茨·约瑟夫·施特劳斯（Franz Josef Strauß）的松托芬战略（Sonthofen-Strategie）。他认为，当人们有意干预某种关系之前，这段关系就已经开始恶化了。即便你果断地采取了干预行为，也无法确定在何时可以使局势成功转向更多的合作。但这也不是完全不可能的。因为许多人，不对，是所有人都声援合作。如果在合作之外还有期待效应——期待你的工作速率会更快、效率会更高、成就会更大，那就可以真的做大做强。从这一根基上生发的事物势必铿锵有力，而其他一切事物则依然虚弱无力。

(1) 这是迈克尔·托马塞洛（Michael Tomasello）的观点。

(2) 本书德文书名《Radikalführen》中，radikal一语双关地表达了“从根基出发”以及“完全”的意思，译者注。

(3) 德语的unternehmen（做事）和Unternehmen（企业）是同音词，译者注。

(4) 法国作家阿尔贝·加缪（Albert Camus）的作品《西西弗斯的神化》中的人物。

(5) 语出维尔纳·阿贝尔斯豪泽（Werner Abelshauser）。

(6) Supervisionär这个词的拉丁文supervision意指概览。

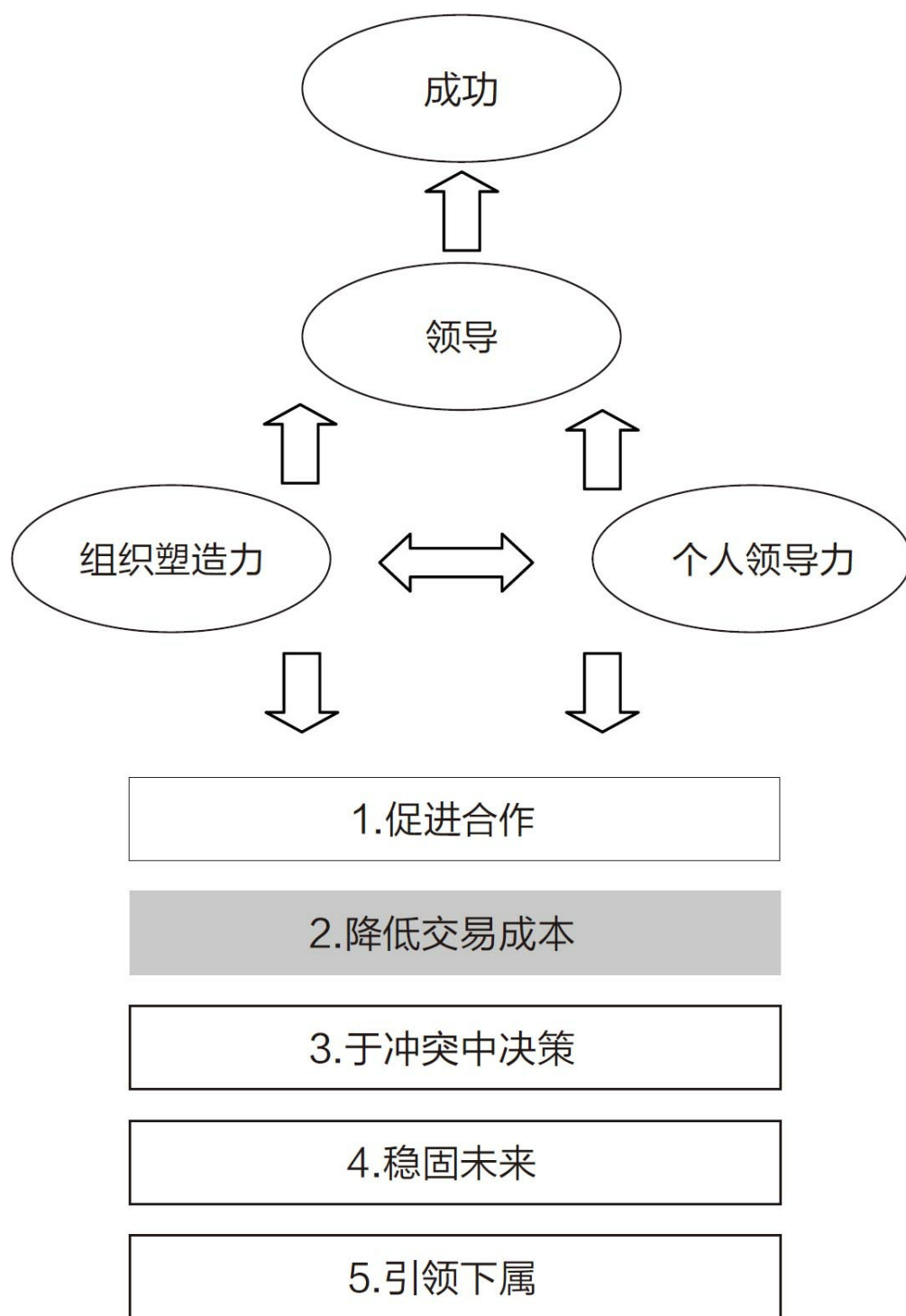
(7) 想要深入了解相关知识，建议阅读作者的著作《传奇动机》（*Mythos Motivation*）。

(8) “Stehungen sind Sitzungen vorzuziehen”中，Stehung（产生）的动词是stehen（站立），Sitzung（会议）的动词是sitzen（坐）。原文双关地表达了站着商量比坐着开会更有效以及空说无益两层意思，译者注。

(9) 德国地名，译者注。

第三章 修炼二：降低交易成本

- 什么是交易成本
- 企业如何降低交易成本
- 领导应具备降低交易成本的特质



1. 什么是交易成本

稀缺性

如果说“经济”是某个问题的答案，那么这个问题是什么呢？要回答这个问题，就需要先把注意力转向领导的第二个核心任务。既然有“经济”这个概念存在，那就势必有其存在的“根由”（我所说的根，即“根本”的根）。经济是在人类的哪种需要的基础上形成的？经济要满足的是哪些需求？

经济要解决的问题是稀缺性，这也是经济的根源所在。我们所生活的这个世界，是人类始祖犯了原罪、被逐出伊甸园之后的世界。早在亚里士多德在世的希腊城邦时期，就已经有了稀有的概念。因此人们组建了“oikos”（家庭）。即使在今天，也总是有什么东西对某个人来说是稀缺的：这可能是食物、原料、土地、时间、金钱、劳动力，或者是技术解决方案。由于缺乏这些东西，人们会寻找合适的地方、机会或者是寻根溯源，力图弥补不足。我们一般把这个寻找的过程称为“市场”。联邦德国社会市场经济制度的创始人之一，阿尔弗雷德·米勒·阿马克

（Alfred Müller Armack）曾把市场比喻为一部“信号仪”。他认为，市场可以反映稀缺关系并调节供需。在最佳条件下（当所有市场参与者获得的信息相等时），市场可以在短时间内为需求方找到相应的供给。

但是也有人不相信市场的效应，或者是出于意识形态方面的原因从来都不相信市场的这种威力。有时候在市场上有需求却没有供给，或是虽有供给但保价与需求方的期望不符。或者还有人发现，不只是需求方在寻找供给，其本身也提供产品或服务、在寻找需要他的产品或服务的

人：这就是所谓的“供给带动需求”（这正是批判资本主义的人强烈抗议的对象）。于是人们想到了利用杠杆原理来调控寻找过程，把它变成分配过程、控制过程。“国家”的宏观调控便代替了市场机制的作用，还有人认为国家应该将市场完全取而代之。

然而，在“市场”和“国家”之间，还有第三种可以解决稀缺性问题的可能：这就是企业。现代企业是19世纪末期发展形成的一种相对较新的组织，它是一种综合产物：企业比市场可靠，又比国家灵活。但还是有人不相信一些企业居然能够生存那么长时间。

效率

那么，究竟哪一种经济组织最适合用于解决稀缺性的问题呢？是国家，还是市场，抑或是企业？这是经济学的核心问题。

也许有人会说，直到1989年^{[\(1\)](#)}我们才知道国家和市场在解决稀缺性的问题上采用的方法根本不同，但人们很快就忘了这段历史。几乎没有人意识到国家对经济生活的干预力度正变得越来越大——无论是公然的干涉还是隐性的影响。政客们因他们对经济的塑造力而扬扬自得，他们不断地插手，控制、调节、管理经济活动，而这会带来一些不良的后果。

让我们现在把国家放到一边，来看看市场和企业。市场基本上已经提供了最好的供给解决方案：它通过有效的价格机制来进行自我调节。那么为什么还有企业的存在？既然市场机制已经如此有效了，为何不靠市场来组织供给关系？为什么不能让每个人成为一个独立的利益中心？市场与企业之间的区别何在？

要解决这些问题，我们需要再度深入研究领导的核心，要从领导的根基出发进行思考。经济学家罗纳德·科斯（Ronald Coase）曾经研究过这些问题。早在1937年他就提出了“交易成本”的经济理论，并因此在1991年获得诺贝尔经济学奖。科斯指出：不论是市场还是企业，都存在交易成本，但是二者的交易成本不一样。企业内部的交易成本趋向于更低。二者的互动同样都是“便宜的”，这是因为等级制度对个人行为的控制作用不是通过价格、而是通过指令达成的。因此，市场和企业的差别就体现在效率上。当企业规模达到一定程度后（公司规模越大，交易成本也就越低，成本优势因而更加明显），公司的高效与市场混乱的寻找过程相比，就好比是沙漠中的绿洲那样宝贵。

从竞争走向合作

一旦有“资本转移”，就会产生交易成本。当供给和需求双方都必须寻求匹配而又难以获取信息，当市场不透明的时候，就会产生交易成本。如果你需要在市场上获取某种服务，也势必要花费时间与金钱。

我们再度回到根源，从企业成立的时刻来观察企业的发展过程：你要招募员工，因此发布了招聘启事。和几个应聘者通过电话或面谈的方式交流过后，你终于找到了你想要的人才。于是你开始和这个人讨论合作事宜，你和他商定了一份劳务合同，在商议过程中可能还得向法律顾问咨询一些问题以确定某些条款。接下来，你要告诉新员工他该做些什么，要让他熟悉工作、融入团队、适应工作流程。在做上述这些事情的时候，都会产生交易成本。等到工作任务完成了，大家会再度分开，每个人都要回到自己原来的生活状态。直到某一天，也许你又碰到了某个类似的工作任务，于是你就想到了过去的工作搭档，这次还想用他。然而那个人目前有其他工作要做，便向你推荐了一位同行，可你对这个人

并不熟悉，于是就得从头开始：和这个人签订合同、对他进行工作培训……把整个过程重复一遍。也许这次的项目特别大，你还需要多找几个帮手，那就得一遍遍重复上述过程。但是每当任务完成后，你也就相信了这个人的工作能力。找寻、培训新人的过程就是你在他身上所做的投资。

如果你只是需要他人一次性的协助，那么花费的成本大概都差不多。但假如你频繁地需要某个员工，甚至是一直不断地需要这个人，那么双方商定合同、规范劳务关系的成本就会降低许多。而且以后你在需要的时候随时都能找到合适的人才，这对你来说也更加方便。也就是说，这个人“保证”满足我们可能会有的需求，并且节省了包括信息成本、搜寻成本、使员工熟悉工作、管理及培训员工的开销在内的交易成本。如何理解这层关系呢？首先，你可以充分利用信任带来的优势：你熟悉某个人，和他有过良好的合作经历，因此想要一再借用他的知识才干。

这样就发生了一种根本改变，是人们不易发觉的一种潜藏在企业中的变化：你与他人从竞争对手变成了合作伙伴的关系！现在，共性是合作的关键。信任取代了之前可能存在的怀疑。那个人从即刻起开始“管事”，你可以很方便地联系到他，这个劳动力是供你专用的。你和同事不是在市场上以需求方或供应方的身份讨价还价，而是以绩效伙伴的关系进行合作。你不再生产各种五花八门的产品，而是专一生产某一种产品。如此，便降低了交易成本。

市场和企业的区别就在于：市场是协调平台。供给和需求在市场中可以获取平衡。但它是有缺点的：亚当·斯密（Adam Smiths）提出的“看不见的手”也许确实是不可见的，但它不是没有成本的。在获取信息、比较价格、谈判协商的过程中，会产生巨大的摩擦损耗，这就是交

易成本。市场参与者之间的关系是竞争，也就是“互相敌对”。

而企业，正如前一章所说的那样，则是合作平台。人们已经找到了供给和需求，可以使用这些资源。企业的关键在于合作，在于“相互协作”，即反对竞争。人们按照等级划分了各人的合作任务，一直遵循固定的劳务合同，互相商议着制订长期规划。尽管企业中也有交易成本，但它明显比市场的交易成本低很多。

罗纳德·科斯（Ronald Coase）指出，企业成立的目的是为了利用交易成本优势：企业存在的原因，就是为了降低搜寻成本、契约成本、协调成本及控制成本。所有在市场交易中出现的成本，在企业中都会有所降低。用尖锐的语句来表达科斯的观点，即成立企业的关键就是要排除市场。

依本人经验来看，排除市场这种思想不只流行于个别高管层面。因而，很有必要再度强调一下：企业成立的“根由”是为了获取低廉的交易成本；企业的关键在于摒弃市场机制。所有能在企业中降低交易成本的事物，都是有利于提高生产效率的；所有使交易成本增加的事物，都是不利于提高生产效率的。

至此为止，你对上文所述的内容大概都没什么疑问。然而在实际工作中，领导者考虑如何降低交易成本的时候还要顾虑其深远的后果。如果要认真抓起这个问题，我们对许多管理方法的看法都会产生巨大的改变。

内部市场

在做各种决策的时候要考虑交易成本，这也属于领导的核心任务。

交易成本问题应该和管理决策享有同等的重要性，这里所说的决策包括：考虑独立生产还是从外部购买的决策、是否要成立合资企业的决策以及有关外部资源和内部资源方面的决策。在经过了长期考验、已经功成名就的组织中，交易成本的问题并不突出。然而，开放内部市场应该与诸如绩效评价体系或是员工调查机制等领导工具一样，被放在同等重要的位置上。要建立评价——市场双轨制。每次会议、每个监控系统、每种报告工具、商定目标的过程、预算计划……这一切都会产生交易成本，而节省交易成本也正是企业成立的目的之所在。

我要提醒你，所有企业交易成本的增加势必都与其内部市场有关。有时候，交易成本的上升确实是有合理的理由。在有些情况下，你为了追求更有价值意义的其他优势而接受了成本攀升带来的劣势。但是在其他情况下，出于实际原因或是由于早先曾经有过的经历，人们会怀疑：真的有必要事无巨细地用50个关键绩效指标来衡量所有的事吗？许多特征数与企业追求的价值毫无关系。人们喜欢衡量数值，只是因为借用数字沟通起来比较方便。于是，企业采用的评估体系就像天气预报，它预测了很多信息，但只有少数几条对我们有用。

你愿意支付哪些交易成本，这既取决于公司业务的成熟度，还要看企业的发展情况，即公司现在处于哪个发展阶段。在创业初期，交易成本较高属于正常现象。为了获取更多的顾客，付出一笔投资也是很有必要的（在这方面的投资以后还会变得更多）。基本上，交易成本的降低并不是一个绝对的值，成本的降低要和其他事物相协调。例如，倘若你在做某项决策的时候想要参考一下同事的意见，那就要与他们共同议论、共同决定。这样一来，也许决策的交易成本就会变得略高一些。但有时候这样会获得更多有创意的点子，因而这种开销是值得的。许多经理人往往只看到过多信息带来的麻烦，却从不顾及信息匮乏可能导致的

风险。他们担心会议可能会增加成本，却从来不想想不经商议便主观武断下决定的代价。总而言之，企业领导的官僚作风正变得日益严重，协调过程缓慢是使得企业效益整体下滑的原因。

我想以大型咨询公司的现状来说明这个问题。不论这些咨询公司向大家提出的建议是什么，他们从来不会忘了说说交易成本，这一点非常值得我们关注。咨询公司建议的许多干预方法不外乎就是开放内部市场，也就是把在（外部）市场上运作良好的方案搬到企业内部去。于是，不少领导工具失去了其作为工具的特征，它们在企业中拥有了独立的地位，并且在市场的形式之下实际上发挥着供应商的职能。这使得企业原本比市场多出来的交易成本优势变得不再那么突出了，企业组织也不再那样高效。但企业高效运作的基础正是排除市场。

为什么会这样？为何现在的企业变得不那么敏锐了？如果科斯及其他经济学家从未揭示过企业成立的原因，我们该如何理解当代企业中内部市场的繁荣发展现状？

一个答案是：立法部门及越来越多的评级机构制定了一系列要求企业必须遵守的规章制度。而对于绝大多数企业来说，想在严密的公司治理规范、制度、社会责任、风险管理以及内部控制体系中保全自身是很难的甚至是根本不可能的。正如段首所述，这只是其中一个原因。由于交易成本是自然产生的，并且一旦产生之后，很快就会被当作是现代化的标志而为人们接受，所以很难改变现状。正是那些倡导效率的人、控制着企业的人在努力提高效率的过程中制造了新的、往往也是更高的交易成本。很多领导者都没有意识到，他们一手要推翻的、正是他们另一手刚刚建立的东西。另外，许多领导工具是被当作现代企业的本质工具来使用的。人们认为没有采用这些工具就是落伍的表现，因而别人做什么，我们也跟着做，他们之所以这样只是为了跟上时代的潮流。

然而对于前面的问题，最重要的答案却是：交易成本是“看不见”的。或者换一种更好的方式来解释：企业中的交易成本是跨部门职能产生的结果，因此我们无法单独说出是哪一项活动产生了交易成本，也无法将交易成本归结为某个部门的开支。而且交易成本还是“不可量”的，企业中既没有为它设立专门的成本部门，也不会为了交易成本而做成本规划。交易成本与差旅费、广告或人事预算不同，我们可以“看见”后者的费用究竟是多少，但交易成本是隐性的。因而它才能在没人发觉的情况下，悄悄藏在广为人们所接受的形式主义风气浓重的行政办公流程的背后，逐渐膨大。人们很难注意到这项成本，它就和我们刚开始谈论领导时提到的一样，面对着同样的难题：“看不见”的东西很容易被人“忽视”。

现代企业经济活动的一个特点是草率对待交易成本问题。人们热衷于收集数据，把分离参数以及测量参数的变化看得很重要。仿佛想要知道在一个企业中什么是合理的、什么是明智的，就只能用测量的数据来证明似的。但这些测量考核其实有害无益。

可它虽然无益，却会带来影响。即，在采取降低成本的措施的时候，人们总是会在错误的事项上面节约。因为只有这些事项是可以测量并估计的，于是管理者就只关注这些事的成本节约。这将导致极其糟糕的影响：瞬息万变的国际市场会使企业的竞争优势迅速蒸发。许多企业会不断采取新的成本节约手段来应对这种变化。在企业内部，每隔一段时间就会掀起一股“成本削减”热浪：突然间，人们意识到成本的增长是没有界限的，最可靠的办法就是不断削去成本开支。一般情况下，企业最常用的办法便是减少预算，不再招募新人，宣布禁止支出。有的企业甚至开始裁员，这会令员工感到不安。有位经理就曾说：“我们也可以关门大吉，这样就把成本降到了零。”

缩小企业规模，从社会意义上看这样做并没有什么问题，但是从经济意义上看就不能说好了。研究报告一再指出，只有大约一半的企业通过削减人员的办法真正做到了降低总成本。一般地，这种办法只能在短时间内提高企业的运营效率。惠悦咨询公司（Wyatt Company Consultant）曾在20世纪90年代发布了一项研究报告，报告结论指出，只有十分之一的企业在缩小规模后有可能增加市场份额并提高利润。长远来看，裁员甚至会对企业的成功造成负面影响。我们在这里说的是正常的缩减与胡乱节约的区别。你还应该知道，企业文化正是在这些过程中塑造形成的，而且企业的未来也蕴藏于其中，所以裁员当谨慎。

既然裁员的效果不大，那么我们就要问了，企业该怎样做才能优化成本结构。再说得明白一点儿：过去，人们缩小企业规模是为了应对早些时候被动式的领导。那时，领导者的疏忽之处在于没有做到再三考虑业务流程及企业结构。如今，当某个企业被指责管理方式不明智时，“社会责任”经常被用作辩解的借口，这又会使交易成本变得更高。他们优化成本的方法就像历史革命一样——总是先发生革命，然后人们才会去归纳革命的各种条件；过去的领导总是在进行了一系列优化成本的尝试之后，才想到要从组织结构入手。

数年来，我们一直都没有意识到交易成本，即由企业内部市场产生的隐形成本一直在爆炸增长。如果没有触及企业结构本身，单是为每个部门设定一定的成本目标或者是委派更少的人来完成一件任务，是不能使交易成本有效降低的。我们必须深入研究企业的结构，要分析“做什么”而不是“为什么”，难道我们不需要把管理层级的数量也减少一些吗？难道我们不应该消除那些尽管很好、但却没什么用的业务流程吗？难道我们不应当把那些过去一度有用，然而现在仅仅是出于习惯而保留下来的部门撤销吗？我认为：如果我们有强烈的交易成本意识，就会制

止企业内部市场的无序发展，就能摒弃时而膨胀、时而又减弱的有关消除成本的极端思想。

2. 企业如何降低交易成本

在处理交易成本的问题上，人们有时会采取一些荒谬的做法。例如，一家大型德国航空港的老总认为，其下属员工及部门没有成本意识。为了改善这种局面，他们引进了一套覆盖整个企业范围的内部业务绩效结算系统。所有人们能想得到的内部服务绩效都被换成了评估数字，还挂上了标价牌，就像在市场上做买卖那样。然而这也助长了企业中的形式主义作风，实际结果表明：在企业内部，员工的成本意识确实有所增加。但过分注重成本的结果是他们会白白放弃一些合作机会，原因就是这些合作的成本似乎“很高”，或者就是另一种情况，由于人们没办法用数字表示机会成本的大小，就放弃合作。但他们却没有注意到最重要的一点：在企业内部，人们互相推诿、逃避责任会产生巨大的交易成本。该企业原来的意图是要树立人们的成本意识，结果却用愚蠢的方法导致了更多额外成本。由于交易成本是无法测量的，所以这种机械的方法和真正降低交易成本有很大的区别。但如上文所说，降低交易成本确是企业的“根由”。如果打着“每一分钱都是透明的”的旗号做事，那我们可以肯定，成本一定会变得更高。

接下来我想举几个例子，来说明“降低交易成本”的实际含义。

改进目标管理

怎样做才能促使他人采取对你有益的行动？怎样让下属的行为成为可预测的行为？在面对他人与你不一样的地方时，你要怎样克服自己的担忧？许多人需要信任他人的根由。但从一个我们不相信的人身上是不可能得出信任这个人的理由的。因此人们采用另一样东西来替代信任，

目标协议就可以发挥这样的作用。

目标协议产生于过去可以计划、能用撇脂法在市场上从容获胜的时代。出生于奥匈帝国、现在的美国管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）在20世纪50年代因“目标管理”理念（Management Objectives）而声名鹊起。该理念隐含着两个前提思想：

（1）市场是可以计划的。

（2）人没有目标，就不知道自己该做什么。

在业务初期，人们聚在一起预测市场发展情况，统计经济数据，考虑开发自己的产品，计划发起活动倡议，还在此基础上提出“挑战”，制订一个能让人人钱包胀满的“目标”，旨在为这项工作赋予分量。

分析一下这样一家企业的交易成本，仅仅是对上述事项进行表决所用的开支就已经相当大了。只是那时人们还没有普遍意识到这些问题，所以即便成本高昂，也不过是毫无怨言地承受这笔开支。因为我们付得起——那时候，市场有一定的迟滞性，因此人们可以预测它的发展变化。人们乐观地相信，企业的未来效益趋势是不断上升的。有聪明远见的人也确实能打造出辉煌的业绩。那时，人们认为未来是可以控制的，这与经理们的自我形象正相符。经理，就是在市场这个波涛汹涌的海上为企业这艘大船掌舵的人。代表未来可控思想的计划、预算、目标协议便一直从过去保留到了今天。

然而当今的世界还和过去一样吗？难道经理像英雄一般领导整个企业的神话还没有过时？现在不是另一种情况吗，现在的状况难道不是市场带动企业，再由企业驱使经理工作？现在是互联网的时代，是消费者可以洞悉一切的时代，是销售急剧波动的时代。在这种时代背景下，那

些想要成功的企业和经理人难道不应该具备高度的灵活性以及快速反应的能力吗？

哪怕你读到这段文字的时候尚有疑虑，也不得不承认：自20世纪50年代以来，世界经济形势已经发生了天翻地覆的变化。企业可以靠撇脂法制胜的市场已经所剩无几。预测未来的难度也一天比一天更大。所有的事都很紧迫，所有的事都必须迅速完成。我们面临的挑战层出不穷，每种情况都是新的。创新的必要性突然间处处生花，而捆绑协议的必要性则日渐萎缩。经常在我们协定好目标后，仅仅过了14天这张协议就成了一纸空言。因为出现了新的情况：突然冒出来很有挑战性的新的竞争对手、重要的商业伙伴突然中断合作、有人指出我们的产品有重大缺陷，因此必须将它们从市场上召回。也有可能发生其他意外：火山爆发、疯牛病蔓延或者是经济危机，等等。

人们总是在事情发生之前先做好了计划，而制订计划要求我们从过往中吸取经验教训。如果是按照从上往下逐级推进的方法制订计划，这样的计划往往会失败。假若总部制订的计划不符合地方现实，它可能就会失去领导力。多数人大概都听说过这个道理，但是却未能真正的理解它。

危机很重要，在危机中我们可以看清楚哪些人的反应比较快，能够更好地度过危机。然而正是那些大型企业比较难以从危机脱身。因为这些企业内部的诸多目标系统环环相扣，在这样的体制下办事非常耗时，这就导致企业在危机到来的时候来不及采取应对措施。有时环境早已发生了改变，而许多企业还死死守着以前曾经发挥过作用的老方案不放，使得销售额不断降低。直到很久之后，他们才招募新的人员。尽管产品早已滞销，企业却仍在继续生产。也许也会出现比较好的情况，比如突然出现了经济动力、新的市场机遇，或是意料之外的商业机会突然向我

们打开大门——这是一个转机，在这种情况下，是应该将这些机会视而不见，还是顺势而为？

从员工的方面看，计划是对优先性的曲解。这样的企业没有以顾客为中心，而是把计划当作行为的导向。在个人层面上，目标协议机制往往会使员工醉心于实现目标，却忽视了市场机遇。这样做的风险很大：如果市场发生突变，企业可能无法对变化做出反应，或者待其反应过来时已经太晚。领导者只好仍然把精力放在“内部”，放在薪水上，忙于各种可能的控制策略。企业本来应该把精力都放在顾客身上，现在却没有任何多余的精力可以分给顾客。在公司里，我们也常听见这句话：“老板想怎么样？”而顾客才不在乎老板是怎么想的。

取悦老板的意思是说，人们都忙着向管理人员献殷勤或者是为免受上司的训斥而阳奉阴违。在大家曲意逢迎老板的时候，很少有人会注意到交易成本。美国思科公司（Cisco）就是很好的反例，该公司曾经每周制订一次预测。员工的反应如何？他们神经紧张，都不想因为业绩不好而遭到责备。人们花费大量时间和金钱举办研讨会，在会上再度引入以顾客为导向的理念，而这又进一步增加了交易成本。当实际取得的成果与预测不相符时，人们会感到沮丧，然后就想找出对该结果偏差负责的人。总有一方会失势，要么是执行计划的员工（没有跟随市场发展动态），要么就是制订计划的老板（制订计划时考虑不周）。在这种制度下，总是会有失败的一方。

假如借助计划手段来控制复杂形势，只会进一步增加交易成本：实际结果始终和预期相去甚远，人们马不停蹄地商议补救措施，但计划总是赶不上变化快，可我们又必须跟上变化，于是一个个新的计划接连出台。在这个湍流般的世界中，计划就变成了负担。

如今，除了那些没有人敢肯定地预见未来一年的形势——除非他置身于市场之外。难道我们还必须、难道我们还可以像过去那样，依照内部定义的实际情况行事吗？难道我们不该向顾客、向市场表明，我们是为什么而被雇用的？说得极端一点儿：实现了计划的目标数字的人并不是企业家，而是形式主义者。因为从根本上说，这是市场经济的行为，而不是资本主义的特点。

如果贵公司想要迎合顾客多变的需求、顺应不断变化的市场形势及环境条件，仅仅制订一个中央计划恐怕是难以实现这样的目标。只有当一个企业中所有的部门、工作小组、员工个人都能有效地进行自我管理时，中央计划才有可能发挥出那样的作用。然而在合作的前提下工作，我们必须接受他人的管理：诸如盈利指标或占据市场领先地位这样的目标必须由总部来下达。

也就是说，如今在市场激流中掌舵的人必须牢牢攥着目标协议，而目标协议则是不断地就价格进行商议调整的。许多实际践行了这种方法的人叫苦不迭，他们说把协议看得太死，后期协商就会像漩涡一样把人卷进去。而且目标协议越是苛刻，后期调整的成本就越大。造成这种结果的主要原因自然就是因为企业的薪酬体系是与目标的实现情况直接挂钩的。在这个喧哗的时代、在机会稍纵即逝的销售市场上，人们不停地要求调整薪水，这样做违背了排除市场的原则。令人惊叹的是，在许多地方，一些企业仍然坚守着采用撇脂法就能制胜的平稳市场上所用过的计划流程。

总而言之，每开一次会、每做一项协议都会增加企业的交易成本。在当今的动态市场形势下，很多人没有将其计入总成本中。不论计划对个人而言是多么有意义，它都会致使企业的成本增加。从成本方面来看，一个由完全自主、自由的成员组织起来的团队几乎没有任何缺陷。

亦即目标协议的成本非常昂贵。

我的建议是：废除年度计划及预算协议制度。花一年的时间，试试不制订计划将会怎样。你无法想象放弃服务计划、相信员工自我管理的企业是什么样的企业吗？假如你想问，哪些企业已经这样做了，还真有不少：比如德国最大的连锁超市阿尔迪（Aldi）、建材企业喜利得（Hilti）、瑞士猎头公司亿康先达（EgonZehnder）、美国西南航空公司（这是为数不多的几个真正盈利的航空公司之一）、谷歌（Google）、美国晨星番茄加工公司（Morning Star）、瑞典商业银行（die SvenskaHandelsbank）。还有许多中型企业，它们虽然不像上述企业那样著名，但有一部分这样的企业在全球市场上保持着相当大的市场份额。多年以来，这些企业都运作得很成功，但成功并不能否认他们只占少数的事实。世界上的大多数企业依然是按照计划和预算的方法来运作的。这只能说明：有不同的道路可以通向成功，哪条路让你感觉更舒服，这完全看你的选择。对此我们又要提到那个不受欢迎的解释——偶然性。

我提到偶然的目的是为了批判目标，目标协议也有其自身的优势以及一些已经约定俗成的惯例。但是设立目标必须符合时代特征，不能把它搞成一个追求个人目的的程序。在协定目标的时候，还要极力避免交易成本的增加。如果不能做到这一点，如果我们发现形式主义导致的成本开支与企业营业结果之间没有关联，那就必须认真思考企业的管理现状了。例如，假若创新的必要性格外突出，而责任关系则不显得那么重要，那就应该用一套比较柔和或者是灵活的计划将死板生硬的计划取而代之。此时，那些致力于“超越预算”的努力必然会为我们指出一个正确的方向。

提高员工忠诚度，减少人员流失

招聘、雇用新员工的成本很高，人员流失的代价也同样不低。例如在销售部，如果顾客流失严重，就会造成高昂的交易成本，这不难理解。从某种程度上看，顾客忠诚度是以企业的人员稳定为前提的。如果我们假定维系员工是维系顾客的重要条件，那就又回到了交易成本的话题。其实顾客和员工的关系链条对员工自己也很重要，因为与顾客维持稳定的关系可以促进他们合理有效地安排好自己的时间，但人们却很少注意到这一点。忠诚而有经验的员工在拜访顾客之前和之后所做的准备工作上花费的时间明显比其他人少很多。他们省下来的时间就可以放在最重要的事情上：与顾客商谈。

除了人员流失以外，频繁变换合作伙伴或协议伙伴也会导致交易成本的增加。特别是在知识密集型企业，人才的被动给企业造成的损失格外大，因为我们很难预测这样的人才具备哪些潜在价值。例如，在没有与法律相关的事务时，你根本没法考验一名法律顾问的专业能力如何。可如果你不愿相信你的顾问，若他因你的不信任而离职，你就得付出很大的代价。因为你得在诸多候选人中进行面试，挑选一位合适的人填补空缺，而这必然是要耗费时间和精力。所以你应该尽可能地避免因为现有员工频繁离职而不得不重新选择新的合作伙伴或员工的情况发生。至少为了节约成本，最好不要让这种事情频繁发生。

但这并不是要留住人才的唯一原因。未来的竞争是人才市场上的竞争。届时，人力资源会越来越少，而卓越的人才则少之又少。即使在许多企业大幅裁员的经济危机时期，人才市场上也会面临专业化人才或领导型人才紧缺的状况。当然，各个地方的人才缺乏程度必然不同，但对于许多企业来说，“怎样留住卓越人才”绝对会是个日益紧迫的问题。

遗憾的是大多数企业在这个问题上并没有采取正确的行为。如果某个人决定要离开企业，他肯定是有原因的。我们应该尊重他人的选择。你必须先弄清楚这个人离职的根由是什么。然而正是这一点，被许多企业都忽视了。他们从来不问为什么某个人要走，而是迅速招募一个新员工，然后像过去那样继续工作。这只是在表面上弥补了缺失。人们匆匆忙忙地找来了新人顶替缺位，促使他们这样做的背后力量是什么却是我们不知道的。想要揭示这个谜底，就应该把“为什么这个人要离开”看成是真正重要的问题。

留住一个意欲离开的人其实徒劳无益。让他违背心愿留下又有什么好处呢？领导者要做的不应该是压制员工离职的意图，例如通过金钱诱惑他们，向他们承诺给他们提升职位，设置很长的解约期限或者是延迟支付工资。用这些办法并不能打消员工想要离职的念头，只是让不可避免的告别晚了一些时候到来。如果领导者不能识别员工离职的动机或者不能消除这种动机，他就不可能抓住挽留他们的机会。

反而倒是放手有助于你与员工维持更稳固的联系。也就是说要采用“没有目的性”的管理方式。社会心理学告诉我们，抓得越紧越留不住人，就是要放开才能建立良好的关系。人与人之间的联系应该是自然而然发生的。因此，最弱的约束恰恰是最有力的。不要试图借助承诺给员工怎样的报酬或者是以惩罚他们的方式来维系雇用关系，你应该为员工提供发展的机会，这样才能真正地提高员工忠诚度。怎样做才能让员工在你手下工作感到很愉快，乐意加入你的工作团队并留下来？如何借此降低交易成本？

要回答这些问题，我们首先必须明白员工来企业工作和促使他们离职的并不是同样的原因。事实的根本是求职者来的时候是冲着企业而来，但他们走的时候却是为了摆脱自己的上司。留住人才的关键在于老

板和员工之间的关系！研究表明，高度信任可以加强企业的向心力。除非你与下属的关系只是交换生产力，否则我们可以说，信任是连接员工与企业的“黄金锁链”。

从反面来看，如果老板和员工之间没有信任，人员波动程度就会比正常水平更大。因此，这项事实再度表明：不是薪酬奖励手段或惩罚措施把我们绑在一起，而是人际关系使我们彼此靠近。这一点不只表现在老板和员工之间的关系上，在企业与企业之间也是如此。如果没有其他公司愿意与某家企业合作，可能的原因就是它树敌过多。

另一个促使员工留在企业中的因素是有刺激、有挑战性的工作项目。假如工作任务没有难度，它就不能激发员工解决问题的积极性。因此，如果想要避免员工迟早都会离开的结局，就要满足他们的“活动好奇心”（心理学术语如此表述）。

最后一点，员工希望自己可以很自豪地说出他所供职的企业名字。他们希望自己能沾上企业的光辉。这种自豪感有多个来源——企业的产品、管理、政策或者是企业对社会所作的贡献。许多企业会在事后向社会公示自己的贡献。如果一家企业的光辉不足，那么其员工就会寻找机会去为声誉更高的企业工作。如果在一家企业中既没有良好的人际关系，又没有吸引人的工作任务，再加上声誉不足，那就只能用钱来挽留人才了。而一旦有其他企业提出更高的薪水，这些人很容易就会被挖走。

以顾客为导向

德国各地经常会举办创新奖的颁奖仪式。几乎所有获奖人在发表获奖感言时都会指出存在于企业中的主要创新问题既非技术问题又非创造

力的问题，而是企业内部严密的规章制度。人们紧张地埋首于工作：从两秒钟到两个小时，处理一个个文件，连一点喘息的机会都没有。与同事就某个项目取得一致意见往往比与顾客开展一场关于复杂事务的协商还难。刚刚人们才成立了一个“指导委员会”（Steering Committee），由于并非所有参与企业的部门都在该委员会中有代表，便在其下设置了一个“参谋会”（Sounding Board）。又因为不是每个人都能在会中与他人沟通与项目有关的事，就再度成立了一个“支持会”（Support Board）。也许我们还应该再弄一个“傻瓜会”（Stupid Board），用来讨论企业是否必须要设置这么多的机构。我们的对手常常就是我们自己。企业活动的关键不再是与其他竞争对手争夺顾客，而是要反对本企业内部的形式作风。

我们不需要参考任何策划理论就能发现，大型机构具备很强的自主能动性；而且往往机构的规模越大，它的自我利益也就越大。自帕金森（Parkinson）的著名实验以来，关于大型企业的运作逻辑我们已经了解了不少内容：企业是“自我激励者”，企业总是自己想出一些新的调整方案。新方案要求有新的专业人员，在招了新人后，企业又出台新的方案，因此又得为此招募新人……如此反复。偏偏企业制订的方案漏洞越小，人们想要弥补这漏洞的意愿就越强。如果没有对某件事情做出明确规定，人们就会因其“余留风险”而深感不安。随着企业的安全程度变得越来越高，那些没有制定规章的事务就显得越来越危险了。幸而他们总能找到例外，证明缺乏“明确规定”也照样可以办事。总的来说，企业内部推行生效的新政策越多，人们对于继续设立其他规则的呼声也就越大。如果你把一百位经理关在一幢行政大楼里，将他们与外界隔离，他们照旧可以在不和市场联系的情况下忙碌半年时间。许多经验丰富的CEO都认可，管理者90%的工作都在忙着解决自己制造的麻烦。

在一家能源经济企业中流传着这样的笑话：“如果全世界都被核事故毁灭了，只有我们公司的总部得以幸存，那我们可能不会受到任何影响继续工作。电子邮件会继续在人们之间传递，电话铃声此起彼伏，我们会没完没了地举办电话会议、工作检讨会议以及其他会议。直到大约5年后我们才会探头看看外面，问一声：还有人活着吗？”

企业组织内部交易的倾向会产生巨大的交易成本。因此，企业经常被说成是一个有顾客和供应商关系的“内部”网络。往往有人抱怨说每个人都把自己当成是顾客，把别人看作供应商。甚至领导在一般情况下也更愿意把自己视作顾客而不是为他人提供便利的人。这样的组织结构传达着别人要“以我为中心”或者“为我服务”的思想。然而，领导也可以把自己当作是供应商：提供机会、自由空间与对员工的支持的供应商。如此一来，领导者的任务便是要承认自己作为供应者的角色，他的格言应该是：“我要支持他人做好他们自己的工作。”

◎垂直关系还是水平关系？

不论是把企业领导说成是企业内部的顾客还是供应商，持支持或反对观点的人都不少。虽然人们很少注意到交易成本，但如果我们从交易成本的角度来看这个问题，其成本就非常高昂了。因为上述两种观点都没有抓住关键，而关键在于：企业中所有人都是供应商，在企业内部是没有顾客的。顾客在外面，在市场上！我们在成立企业的时候，也必须杜绝、或者说最起码应该尽可能地避免存在于企业内部的顾客——供应商关系。因为真正的顾客并不知道我们还有这么复杂的内部关系。

老套的供给问题可以告诉我们该采用怎样的办法行事。当你有一袋钱、需要把这些钱分发出去的时候，你有两种选择：或者把这些钱分给

身边的（内部）顾客；或者投资在离自己较远的地方。这是检测领导方法是否得当的试金石。如果你想要通过投资从顾客身上获利，就必须谨慎考虑。如果你要获得投资可能带来的戏剧性影响，希望在未来某时获得比这笔投资额更大的回报，那你就更应该慎重考虑。建议你最好放长线钓大鱼，不要把钱直接投资在身边的顾客身上。

需求和供给相互影响的关系是经济社会里最小，也最重要的关系，它是最早的经济分工。当你在规划某个任务的时候，应该始终想到需求和供给之间的关系。有几个需要注意的要点：市场上通行的管理理论提出的许多观点是以等级制度为基础、以领导决策的“上、下级关系”为基础展开讨论的。通常是“上级”提出要求，“下级”必须要提供相应的方案；“上级”提出问题，“下级”回答问题；“上级”批评，“下级”辩解。在沟通时，等级制企业的主要问题是“在观察的时候，是谁观察谁”。我们要知道，当我们进入某个层级分明的企业的时候，谁会观察我们，我们要观察的人又是谁。在这样的企业中，能量首先是垂直地从上级流向下级，然后再朝相反的方向回流。你不愿抛开职能筒仓，可要命的是，对于这种内向型的交流方式，顾客并不会买账！关于你在监控什么、在控制谁，谁给你发来反馈、谁没发，你有没有与员工交谈，顾客一点儿也不感兴趣。他们会买你的产品或服务，是因为你在另一个领导决策方面做出的努力：“内、外部关系”！企业亟须能量流的水平化。要把企业置于水平关系中！你应该在外部市场做出与众不同的东西，而不是搞些小儿科的组织实践。

遗憾的是，许多人仍在顽固地划分内部市场，他们不断加强垂直动力，因此造成了巨大的交易成本。即便这成本并不是汇款到某个户头的账目，人们看不见它的具体数额，但它确实是实实在在存在的。究竟产生了多少交易成本，我们只能猜测。可以理解为什么有些企业直接采用

控制手段管理来交易成本，而且这已经形成了一种趋势。许多企业忙于“制订”人事工作，却没发现在制订工作的过程中产生的交易成本使得我们无法实现工作的根本目的。人们的出发点是好的，但他们的行为目的似乎就是要不断打开新的内部市场，将外部置于身后。诸如“员工调查”或者是“平衡记分卡”之类的管理工具，其背后的思想听上去很诱人；它们的使用方法也很浅显，具体来说就是“取长补短”。然而所有这些工具都会导致企业内部市场的形成，它们正是通过这些内部市场把参与企业事务的人们的能量聚集在一起的。人与人之间的合作关系在无形中被塑造成了类似于市场买卖的关系。既然是这样的关系，谁还能抱怨员工就像雇佣兵一样，对企业毫无感情呢？

我们以“平衡记分卡”为例，来分析一下这些管理工具的影响。为了表示对人的尊敬，在许多企业中现在只剩下“记分卡”却不再“平衡”了。而且人们在优化系统上花费的时间也越来越多，他们把整个体制划成了一个比一个小的部门。收集的关键数据越来越多，设定的调整方案也堆积如山。难道真的有人相信，这样就比保持着混乱的管理状态做出的成绩更好吗？

而由此产生的成本的作用则更加抽象，这成本可能会广泛地分摊到各个部门，人们几乎没法直接说出它存在于何处。虽然这笔成本也可能是非常真实的——例如，德国警察平均只用不到十分之一的工作时间与百姓打交道，90%的时间都用在实现“内部”目标上。同样地，一些CEO把大部分的工作时间都用在与监事会“处理”政务而非管理企业。我发现，为了准备与控股方的电话会议，整个董事会经常长达一周时间什么也不做。看着他们为了排除市场而努力，我只能无力地笑，就不提理性的企业经济行为了吧。

◎怎样做？

我们要怎样做才能让企业维持在水平关系的状态中？要怎样做才能产生向外的能量，让企业的力量流向市场、流向顾客？

（1）首先，应当避免一切可能会导致垂直关系的活动。不要做那些会引起上、下级领导存在差异的事，不要做可能会开辟内部市场的事，不要做助长官僚风气的事。在干预组织内部的事情时，要想想：“这样做会形成哪种领导差异？”如果答案是“上、下级的”，那你就应该反复思虑，想想这样做的后果，仔细斟酌是否真的需要这么做。让每个人都能把自己的工作当成有意义的事，让他们可以根据内、外部决策愉快地工作，这才是领导应该做的事。

（2）放权。让员工无需请示，自己决定如何工作。积极地反对由大量报告及监控为核心的领导模式，而且每天都要坚持如此。不要怀疑，不要再扩大内部市场。请勿引入多余的人事评估系统，要取消那些没有实际意义的行政制度。思考一下，是不是必须要做那么多员工调查。把员工的精力从那些无意义的工作任务中解放出来，这样可以节约企业的交易成本。

（3）电子邮件：法国IT服务公司源讯公司（ATOS）的经理每周花在处理电子邮件上面的时间高达20小时。该公司正试图把企业变成一个“没有电子邮件的公司”，并计划在2014年实现这个目标。有人认为不用电子邮件很落伍，但也不得不承认：在绝大多数企业中，太多人忙着和太多人沟通（这还不包括那些抱怨着无法获得真实有用的消息的人）。如果你希望人们少用电子邮件沟通，又不愿以强制的方式规定下级必须放弃使用电子邮件，至少可以让人们减少抄送人的数量，也不要

使用“回复所有人”的功能。只要做到这两点，就能让贵公司的生产力大幅提高。

（4）企业存在的原因是顾客——必须一再把这一点落到实处，一再提及，一再强调。顾客是所有人的雇主。所以，别忘了合作的目的！不论是在供给带动需求的市场，还是需求引发供给的市场，都要从顾客的角度出发思考问题。过去是大型的贸易企业创品牌，现在则是顾客的支持成就品牌。你要站在顾客的立场，像他们那样思考“我希望这个东西能有点儿变化”。你必须迎合顾客的需求，而不是上级需要什么就做什么。要尽可能地把钱投资在顾客身上。

（5）人事选择前后不一致会产生巨大的交易成本。如果企业选择的领导不合适损失尤其大，因为很少有人会改正此类错误的人事安排，等到决定换人的时候往往为时已晚。更常见的做法是采用人事管理工具减缓错误用人带来的后果，而这样做的效果往往微乎其微。因此，人事管理的关键是要有修正错误的明智之心，在用人态度上要明确、一致。要有坚定的原则！

（6）不要招募顾问及MBA，坐在电视机前的沙发上拿着遥控器可没法管理企业。你必须走到顾客所在的地方去，要坐在顾客的位置上，眼光要朝外看，而不是时刻盯着上级或者是下级。

（7）企业综合体的交易成本是个无底洞。一些企业如美国的通用电器、印度的Tata或者是德国的海涅尔集团（Haniel）的商业领域非常之广，使得通晓一项业务的人才没法管理这样的企业。因此，他们需要非常优秀的人以及非常出色的商业领域。大规模的企业并购不只意味着财务数字的增加——通常人们为企业合并后的未来兴奋不已，却根本没注意到交易成本的增加。当人们发现这个问题后，又会将它归结为“文

化差异”。最近的例子就有大众（VW）与铃木（Suzuki）以及索尼（Sony）与爱立信（Ericsson）的失败联盟。更明智的做法是和其他企业在单个的、不牵扯其他事务的项目上展开合作。这样对双方都有利，既保护了各自的企业文化，又能使交易成本维持在较低的水平。

监事会、董事会、控股公司的经理以及位于企业中心的人（甚至包括柏林和布鲁塞尔的大腕儿）读过上述建议后，大概都不会留下什么深刻印象。但是你，你的任务不是要断定哪些事情不可能，而是对于可能的事，就应该着手去做。

营造信任的企业文化

前世界冠军赛车手马里奥·安得雷蒂（Mario Andretti）有一句话广为流传：“你若想把一切都控制好，就跑不快。”对于企业而言亦是如此。为什么这么说？因为控制手段会导致交易成本激增。形式主义作风就意味着战争，具体地说就是文件大战，而现代办公室最常见的则是电子邮件大战。是什么导致了这样的战争？是因为人们之间缺乏信任。不论企业是在外部立法机构的强迫下这样做的，还是出于内部安全考虑如此行事，形式主义始终都是怀疑的表现。人人都想保全自我，不受他人危害。煞有介事的形式会产生成本，这种形式的作用只不过能为自己寻找些自我安慰，却创造不出任何实际价值。

有时候它甚至会致使企业受大量损失，因为控制会扼杀员工的创造力。我们随处都能听见人们徒劳地辩解以及对过度监控的抱怨：“不论什么人做什么事都要获得批准才行。”“公司规定的财政权限太小了，对任何一件理所当然的事我都得走一遍审批流程。”特别是对专业性极高的、主要是从事“脑力劳动”的人员，这部分控制成本高得惊人。监管系

统非常耗费成本：目视检查（“员工是否在做他应该做的事？”）、集中控制、高科技的工作监控系统都是要花费时间与金钱的。如果我们也观察一下虚拟化程度日益增加的企业，就会看到现在的企业中没有固定的组织，没有固定的地点，也不再长期有存货了；如果我们看到，有多少工作任务被分开处理；如果我们承认，许多工作流程已经无法再用数量来衡量，而且这些流程也不再具备物质形式；如果我们继续推进对员工的专业化培训，那就可以确定：采用等级制度管理的方法已经无法控制这一切。于是我们知道，监控管理是一个涉及面越来越广的骗局，监控系统的成本即是被这个骗局套走的钱。

若人们互不信任，他们就只有在一定的规章制度范围内才会合作。人们必须商议个形式化的规则系统，使它具有可操作性，然后才会贯彻执行这套规则，监管规则的执行情况，并对违背规则的行为进行制裁。行政管理成本就好像是对所有互动行为征收的税金，它会使得人们的行为活动成本比原来更高，至少是比拥有高度信任的组织内部的互动行为高很多。所以说，互不信任是导致成本攀升的因素。而当企业的行政管理成本增长的速度快于销售增长时，你作为领导首先就应该有所警觉。

不信任体现在许多小事上，甚至你可能都没注意到它。举一个普通的例子，这个例子对许多不普通的事情都有代表作用：你和员工见面，一起小坐片刻商定了某种做法，然后你说：“我两周后再来看看。”这句话中隐藏的信息是什么？“我不相信你会遵守我们的约定。”或者是：“当出现新情况需要重新商定时，我不相信你会主动来找我。”说这样的话，而不是跟员工约定在事情不对时由他自己来告诉你，这其实和月月制订预算报告一样，体现的是你的不信任。

在这种情况下，请思考：你认为当你不在工作现场的时候可能会发生什么？如果员工不来征询你的指导意见可能会发生什么？他会被突如

其来的意外吓得昏死过去吗？他会手足无措吗？或者，没准他利用自己手边的资源也可以解决问题？请你接受这样的事实：作为领导，你的存在本身就会造成交易成本。因为你就像一封活的敦促函在不断发号施令：你得跟我商量！你得跟我待在一条船上！别忽视我的权能！你一直在发布命令，员工就得接受你的命令、照着命令行事，还要回复你的指示。你制造了一些由供给引发的需求。如果你不在场，可能根本就不会有这种需求。所以一家企业中的管理人员越多，交易成本也就越大（例如大型企业母公司的交易成本通常比子公司的更大）。请你仔细想想：由于你的存在就要产生交易成本，这样好吗？如果把隐藏的交易成本一起算上，你为企业付出的果真比企业在你身上花费的更高吗？若你还是心存疑虑，那你至少可以减少那部分由你造成的交易成本，方法就是信任。

在企业层面上，官方的解释听上去类似德国拜尔集团（Bayer AG）董事长马尔金·德克斯（Marijin Dekkers）在2011年说的话：“我们想在企业的创新及发展方面多做投资，同时减少行政事务的开销。”这句话在今天来听，就是呼吁人们加强信任。因为只有在信任这一前提下，人们才能在日常工作中以较低的成本做到合作愉快。对“糟糕的意外”持保留态度，也能在源头上控制住成本。这样就可以把成本开销明确地放在合同规定的范围内，采取安全措施及监控手段。

不要像过去人们经常做的那样，打着道德的标语挑战“信任的组织”。要让人们知道为什么信任能减低工作的复杂性，为何它可以加快工作流程，为何它可以使人们有效地解决问题、使人们得以高效地工作。这时就必须提到结构的影响作用。首先要做的事情就是杜绝控制手段，减少规章制度，削减报告和监控系统。做这些时，都要恰当、慎重而坚决地行事。注意，关键不是取消所有的控制系统，而是让员工能看

到对他们的控制力度有所减少。如果企业能杜绝结构方面引起的不信任，就能获得好处。因为信任员工，员工也会信靠企业。而怀疑员工，他们也可能背信弃义。

◎放手去做！

从交易成本的角度来看，没有什么比信任更“实惠”的了。要相信我们的员工有能力、有责任心，相信他们会把工作做好，相信他们能灵活应对顾客提出的要求。如果放手给员工行事的自由，而不是通过奖金和分红诱使他们采取行为，就可以在事物的客观逻辑与以顾客为导向的理性之间找到平衡。德国汉堡的商贸企业汉纳曼集团（Gebr. Heinemann）自成立130多年以来能够一直捷报连连，其成功的秘诀就在于他们的业务活动建立在一句话的基础之上：“放手去做！”这句话用最简短的语言归纳出了建立在信任基础上的合作模式。“放手去做”——这不是只“做自己的事”那么简单，而是与他人一致、在彼此信任的基础上展开合作。这是摒弃了讨论、约定以及规定的合作，只采取必要的一些控制措施便可以着手行事。如此，倒节约了不少交易成本。

我们可以以信任为例来分析个人和体制是如何互相制约的。如果我们希望员工加强责任感，就要相信他们。假如企业坚持认为员工只想欺骗它，就会一个接一个设置许多避免人员流失的措施，而这又会刺激员工使他们想出规避体制的方法。高度的责任压力会磨损信任。于是人们就没有多少主动承担责任的积极性了。而且，责任压力越高，员工“保全自我”的信念也就越深。最后的结果是电子邮件里有许多抄送人——所有人都会被拉到抄送列表中，因为这样人们就可以说“你也知道这件事”！推诿责任是因为不信任，不信任就会造成更多交易成本。

我几乎每天都能听到类似的抱怨，因而再强调一遍：如果有人说员工没有承担责任的意愿，那这自然也会对他们个人造成损失。更为实际有效的办法是对组织的权责压力展开分析，在可能的情况下追溯压力的来源。也就是说：不要让乐于寻错的人来当老板！因为在责任制的条件下人们往往会选择更安全的路，而不是可能通向失败的路。也就是说，他们会放弃创新之路。

为何不多给员工一些信任？因为信错了人要付出的代价会比根本谁都不信任的代价高很多。信任可能带来很大的益处，但我们不能说、或者很难说得到了很大的益处就是因为我们相信了他人。因为信任也可能带来严重的损失，在这种情况下，我们却可以很明确地说是因为管理失策。另外，不信任员工可能带来多大的损失是无法测量的。那么经理会按照什么标准来行事呢？在一般情况下，他们倾向于按照风险程度，而不是按照可能带来的利益大小进行决策。

综述上文，即许多人认为“信任是好的，但控制更好”。这句话就变成了人们用控制手段来代替信任的口号。那些不涉及企业存亡、但会造成高昂的交易成本的事便是由于人们的这种心理而形成的。你要想进到人的心里，就应该明白首先你得相信人。大度包容是一切形式的信任的开端。要想给人留下宽容而有魅力的印象，却又不愿相信他人，这是非常困难的。

3. 领导应具备降低交易成本的特质

也许有人认为组织“本身”就已经造就了高昂的交易成本。这就形成了矛盾：一方面，人们之所以采取一系列复杂的组织行为，其目的就是想要降低交易成本；另一方面，由于工作交接的需要、会议以及体制内的许多规定，又使得交易成本越积越多。领导应该能够识别这种矛盾，并且在每日工作中极力避免交易成本的积累。

管理人员具备的哪些个人特质、采取何种行为方式有助于避免高昂交易成本的产生呢？

看见看不见的事物

首先，你要愿意接手一些相对比较复杂的事务，比如交易成本。你要具备处理这些事务的意愿及能力。就如前文中多次提到的那样，我们无法“看见”这部分成本，由于无法测量，也无法让它变得直观的缘故，在企业中根本没有核算交易成本的专门岗位。因此，你必须睁大眼睛，深入观察企业的各个方面，仔细核查各业务流程过程中产生的交易成本。对于隐藏的事物、不能直接看见的事物，你要有相应的鉴别力。你不仅要意识到企业隐藏了一些真相，而且还要具备看透这些真相的能力。即便这些事物是不可量的，也要看出其重要性。

一旦找出了重要的事物，就要立刻主动做好处理这些事物以及与它作战的准备。要让同事及下属注意到交易成本的存在。没有麻烦是不可能的，在剧变的时代里，很多事情都不稳定，对交易成本的观察也要经过持久的考验。控制交易成本并非遵循管理风尚一时兴起的狂热运动，

做这种费脑筋的事，要逆时代潮流而行。现如今，人们相信只有那些采用了许多管理工具的人才能做好领导工作，因此有不少卫道士坚持沿用过去证明有效的方法。这倒不是由于人们美化了过去的成就，而是因为他们的交易成本观念非常保守。

能否杜绝交易成本的产生，还跟企业的规模有关。在中小型企业中，需要先引入一些组织结构，然后才能看出消除交易成本的关键在何处。哪怕是为了在领导交接时维持一定的稳定，也需要组织结构的支持。然而在我看来，许多中小型企业都具备组织结构落后带来的优势。这些企业为员工提供了自主空间，而且给特殊事物发挥作用的余地也更大。这样的组织不跟风追随每一种管理风尚，仍然保有正常的理性。他们本能地知道，新的工具往往除了一阵麻烦之外，什么都不能带来。

作为领导者，你面临的挑战是要敢于说不。大多数人都做不到这一点，因为他们要为自己的拒绝做出一大堆解释。这样一来，唱反调的人就和他所处的环境不再融洽和谐了，他就不再是“人见人爱的家伙了”。当企业的形势不佳，但某个人比其他人对这种形势认识得更清时，唱反调是要冒很大的风险的。提出否定意见的人很清楚他反对的是什么，但很少能说清楚他主张什么。因此在大多数人的眼里，他的形象并不太好。这个人便决定让问题放着不管，而不是这样草率拍板。对于专制的经理来说，这就像著名摄影师刘家卫（Peter Lau）说的那样：“肯定很明确，否定可能出于多种原因。”

你的内心大概已经有了一定程度的独立性，可以自主决定，能够承受挫折，愿意承担后果——哪怕这结果是看不见的。因为我们虽然不能计算出它的数量，但可以预见它的存在。在这种情况下我们可以看见，采用诸如“360度回馈”之类的领导工具将会带来多么惨重的后果。首先，它在企业内建立了一个内部市场，把能量聚合到一起，而顾客并不

会为此付账。其次，该工具还要求我们尽可能不要损伤企业中任何人的利益。我真的不明白，拿着这么一把错误的控制钳怎么还能从实际角度思考问题。

即使交易成本“藏起来了”，不能、或只有付出高额代价才能量出交易成本的量，我们依然可以估计、预测它的大小，因为注意力管理也是企业中最重要管理工具之一。

“设身处地”换位思考

如果我们降低交易成本的努力不只是停留在组织设计的纯“技术”层面，而且还想进一步推进至个人的贡献，那就必须要谈谈我所说的“设身处地”。我的意思是，企业中的人们要有意愿和能力离开周身的小圈子，站在别人的立场上思考。如果你能进入他人的思考世界及想象空间，能站在信息接收方的角度进行思考、发表言论、行为处事，那么你就已经满足了这项要求。

人们总是会这样想：“我能得到什么？”尽管没人具体地把这个问题提出来。但人人都能明显地感觉到这种“增值”关系。人们总是希望尽可能快地得到更多、更好的回报。如果能设身处地地想问题，人们就会想：“我能提供什么？”这样的人是反向思考的，他们很关照他人的利益，于是就形成了一种“给予”关系。注意，它和舍己无私绝对不是一码事，它的意思是首先考虑别人，把自己获得的益处看成是付出的结果。

在企业中，正是那些只会不停“捣乱”的顾客导致了企业的内向性。唉，如果没有这些讨厌的客人妨碍了我们这小圈子里的人做事，那该有多好！因此许多企业更愿意绕个“弯儿”，不和顾客打交道。他们以为这样可以抬高企业的资本市场价值，能用钱来生钱，他们把企业当作是一

个封闭的增值发动机。过去人们认为企业存在的价值就是要用产品和服务来提高顾客的生活质量，如今这种思想已经过时了！这类人是完全没有恶意的技术控，他们只对机器感兴趣，却不管顾客需要什么。而当顾客事后说起“既然已经讲完了你们的得意之处，现在我们可以谈订单了吧”的时候，我们又得在技术人员和顾客之间成立一个“服务部”，以防止我们到了“外面的世界”会犯晕。

设身处地指的是“服务”意识。我们在经济上要依赖于他人，对此要心知肚明。我们要把为顾客制订的质量标准当作规范，要能够在市场需要时改变商业行为、产品、业务流程，即根据需要调整本企业的发展方向。不能把自己当成是顾客，而是首先把自己看作为顾客提供服务的供应者，我们力图打造的是和他人不一样的生活。企业要能够通过质量优良的产品改善顾客的生活品质。

设身处地还表现在企业内部的沟通方面。我们举个董事会主席在领导大会上的演讲为例。演讲者开始发言了：“尊敬的女士们、先生们，亲爱的同事们……”此时此刻，听众的脑中正在想些什么？我们怎样知道不只是发言者在说话，而且还有人在听他的话，并且理解了他的言语，或许甚至能受到发言的影响？

此刻，在场的人一定都在潜意识里想这两个问题：第一，这个人可信吗？第二，他说的是我吗？正如我说的，人们是在潜意识里这样想！没有人会把这些问题提出来，然而在整个报告期间他们仍然兴致勃勃地听着。进入礼堂的听众是否会再离开这个礼堂，这是由你决定的。我们先把信任问题放在一边不谈（在这里可以暂时忽略这个问题），现在来看第二个问题：“他说的是我吗？”这个问题意味着：他是在针对一个话题发言，还是对我说话？演讲者是对这一个集体，对“人员”、对“职工”，还是对我这个人说话？我是否能感觉到他想要通过这番言论触及

我的内心、打动我本人？还是我发现他只是想为自己塑造出一个光辉美好的形象？我希望发言者能关心我的利益，而不是一味关注他自己的利益或者是某个不知名的合伙股东的利益。当他说起“我们”的时候，他的真实意思是不是“我”？他能否采纳我的观点、包容我的反对意见？或者没准他最想要的是说服我们所有人按照通用的标准行事？

只有当这些问题大体能用“是”来回答的时候，与会者才会变成倾听者。不然的话，人们参加这样的大会就只是坐等会议结束，并且在会议的过程中还会产生很多反对思想。你可以避免听众的这些行为，方法很简单：你必须把人看得更重要，而不是演讲稿的内容。

一直以自我为中心，把企业看成是封闭的系统，喜欢采用上、下级的等级方法行事的领导不是和外界做买卖，而是和自己进行交易。他们醉心于自己在组织方面做出的安排。这样的安排会产生交易成本，却没有任何外部市场参与者愿意帮忙抵消这笔成本。因此，领导就会采用压迫的方式。经理人压迫员工，政治家压迫老百姓。因为对于经理人来说，他“没有必要”依靠员工（主要指经济方面的依靠），而政治家则会通过与政界精英联盟来对抗党派竞争。每个人都喜欢让别人围着自己转，不能服务他人的人就会试图控制他人。

在对这种现象进行批判之前，我先得把情况描述得稍微极端一点。“设身处地”的结果是我们不能认为是自己一个人决定要采取何种职业行为。例如我是一名教师（因此期望市场能够认可我的这一身份），或者我根据市场需要让我的职业教育与服务工作相匹配（也许会当一名记者）。这两者是有区别的。我们拥有我们的产品及服务，但我们并不是产品或服务。其他人在市场中存在的目的不是为了证实我们为自己定义的职业身份。我们可以做的事有很多、可以提供的产品或服务也有很多——但只有当我们找到能够与我们交换这些东西的交易伙伴以后才能

靠它们生存下去。当我们想到市场的时候，当市场上有需求的时候，我们就需要交易伙伴。如果想把我们供应的产品或服务卖出去，就要“设身处地”地行事，而不是黏着顾客不放。我们对自己的界定不应该太过死板，有时候要牺牲一点自我，调整自己的行为去适应市场、把顾客摆在第一位。在社会剧变时期，核技术员也要投身于其他技术发挥自己的才能（要不然就得到其他国家永久移居）。重点不是要成为什么，而是要赢得什么。因此，在我们所处的职位上，从他人的角度出发思考一直都是一件颇为棘手的事。充其量只能是交易伙伴允许我们做什么人，我们就是什么人。

很难说这种身份地位与德国的社会风气是否吻合。在人们面对那个典型的德式问题“他是干什么的”[\[2\]](#)时，如果想用某个“职业”作回答的同时扭转能量的流向，我一定是要反对的：一切事物都是“为了我的”！他人的存在是为了证实我、认可我、买下我提供的东西。如果那样的话，人们就希望能不依赖交易伙伴，他们就想缩减选择的可能性空间，就要围着市场转圈儿，就想调整民主制。毫无疑问，愚昧、孤立并且无所顾忌的社会风气是导致人们不能“设身处地”为他人着想的原因。正是这样的社会风气激化了政治社会的傲慢无知，还使得某些高管享有高得离谱的薪水。

不惧风险，相信自己

德国人很容易焦虑。消费者保护协会、政客以及媒体的警告都在刺激着德国人的每一条神经。统计学研究表明，在西方人死于自己的武器的可能性要远远高于被谋杀的可能。西方国家热衷于制订各种规则，国家向消费者规定了过多的义务，把这看成是发展工业的部分内容。而这样的工业社会向顾客兜售的东西除了焦虑之外，别无他物。企业要向顾

客提供信息，要遵守的许多义务条款规定得过度详细，甚至不亚于是在签约合同前暗示顾客：“我是骗你的。你再好好想想，你是不是真的想跟我们合作。”因此德国人十分惧怕自己买的东西并不是自己想要的，他们分不清楚损失与风险有什么明显区别。那些每天都毫无顾忌地大块吃肉、大口喝酒的人，在面对疯牛病、禽流感、猪流感、蔬菜中的农药或者是二噁英鸡蛋⁽³⁾时却神经兮兮的。“德式焦虑”举世闻名，它会妨碍我们理智地分析事情。令人震惊的是，统计研究证实德国人会为一些几乎不可能发生的风险忧心忡忡，但在开车、爬上扶梯或者是登山远足时却没有任何忧虑，有些人甚至还结婚了呢⁽⁴⁾？

假如你当领导的时候总是感到不安，总觉得别人是你的风险，那就试着去预测他的行为并把你对这个人感到失望的可能性减到最小。正视不安，下一步就是要在控制中寻求安宁。在你的世界外面罩一张由安全措施织成的网，引入报告制度，监管每件事、每个人。对你来说，最理想的情况就是：“一切都在掌握之中！”企业内部的形式主义便也随之滋生。焦虑就是交易成本的特洛伊木马。

我在前面写过，果断地采用信任的企业文化，这是领导的核心任务。那么该由谁来走这条路？谁能采取适当的方法，谨慎而有所区别的撤销控制系统？只有自信心很强的人才能胜任这项任务。请你扪心自问：你能否接受陌生人、接受你不相信的人？你能不能相信这个人，哪怕你并没有信任他的理由？你在心里感到放心吗？你必须要做到临危不乱、泰然自若。必须具备处理突发事件的能力，当别人提出计划外的要求时，也必须能满足这种要求。如果什么事情没有办成，你也不会慌乱，因为你相信自己的能力。你知道，即使在信心崩塌的情况下，你也照样能把事情处理好。

在信任的基础上，信心十足地和他人打交道，我称之为“不惧风

险”。它的意思不是盲目地相信他人，而是说，人们经常会采取不负责的行为，对此，我自己心知肚明。我知道相信别人总是会有一定的风险，但我不惧怕这样的风险。“一切尽在掌握中”，我能控制住局势。一方面，是我们自己的知识不足；另一方面，如果借用他人的知识我又不放心。你要做的是把自己的知识欠缺以及对他人的信任缺乏结合起来，保持在某种稳定的程度上，这样会有更好的办事能力。

信任他人就要求我们不惧风险，这有一个前提，就是领导先要自己相信自己。如果连这都做不到，如果有人连自己都不相信（因为他觉得有时会辜负自己对自己的期望），那他怎么会相信别人呢。因为不信任，他就会采取控制措施，会加强监管力度，这样又会使他更加不相信自己、不相信他人，于是不断怀疑、恶性循环。既不自信，也不信任别人的经理能发现的第一个变化便是交易成本的增加。假如在每个组织部门都有大约5%的犯错概率，这个经理就可以说是当得很不称职。而他又非常担心不能掌握住事态，便进一步加强管控。就是因为他什么都不愿失去，也就什么都得不到。这样的领导就变成了体制暴君。

得出的如下结论大概丝毫不会令人感到意外：你想要与人建立信任关系并借此降低交易成本，那就绝对不能自我怀疑、自我欺骗。请问你具备信任所必不可缺的品质吗？你自信吗？

最后，让我们再迈出根本性的一步。虽然我已经说过很多次了，我还是想再强调一遍：作为领导者，你应该首先鼓励那些信任你的人，加强他们的自信心。只有这样才会形成一种信心满满、有志于成功的企业文化。

(1) 二战后，德国曾一度分裂为两个国家：联邦德国和民主德国，即人们通常所说的西德与东德，其中联邦德国实行市场经济制度，民主德国实行计划经济制度。直到1989年柏林墙开放后，两德才重新统一，经济模式也相应地发生了变化。译者注。

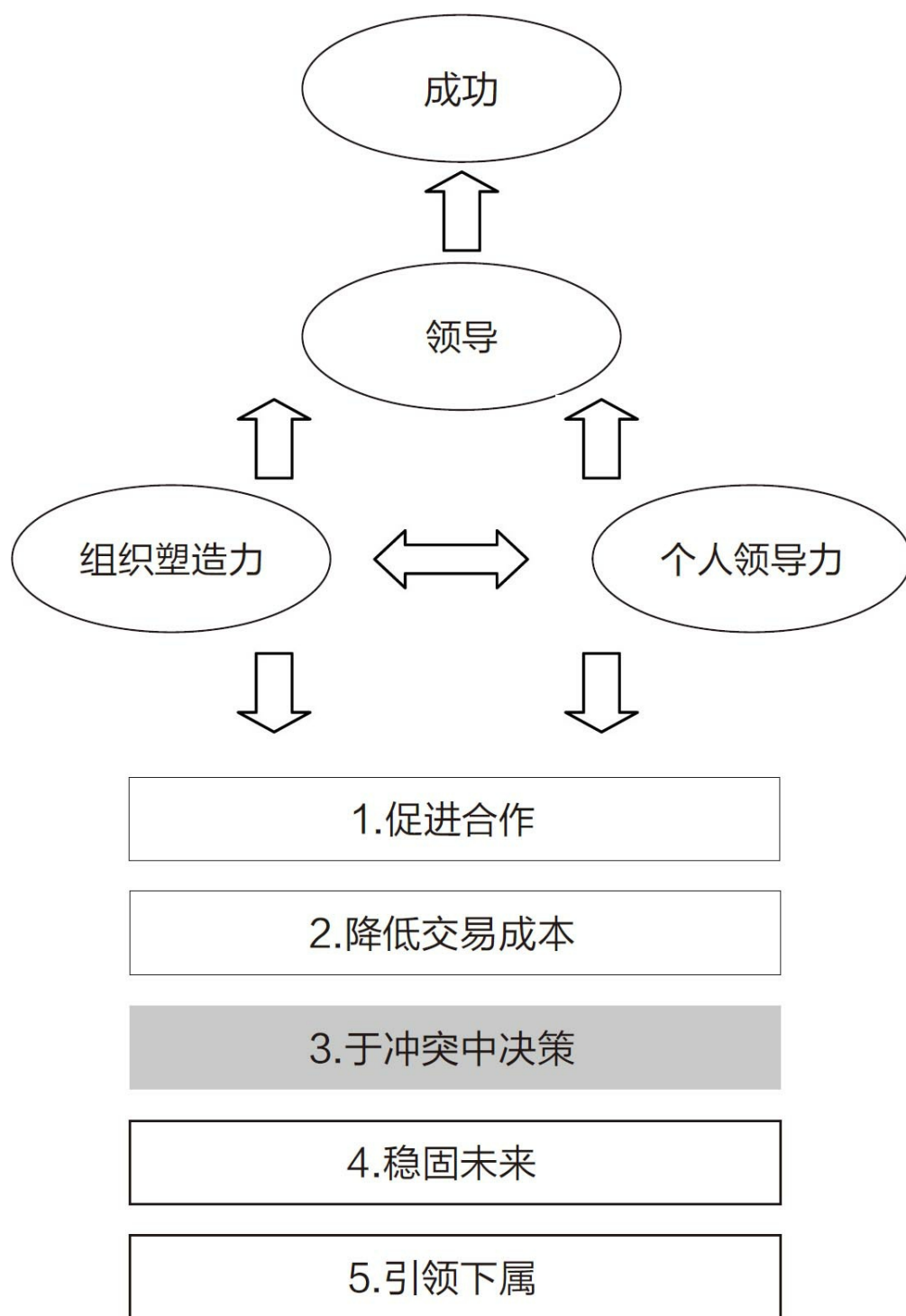
(2) “Was ist er?”是德国人询问他人职业的方式，译者注。

(3) 含有毒化学物质二噁英的鸡蛋曾在德国市民间引起极大的恐慌，译者注。

(4) 这句话是讽刺现代社会离婚率居高不下的事实，译者注。

第四章 修炼三：于冲突中决策

- 领导应该怎么做决策
- 如何塑造企业价值文化
- 领导应具备的决策能力



1. 领导应该怎么做决策

决策的关键问题是可能性太多

生活中有各式各样的事情需要我们决定。我们既要为一些和日常生活相关的小事而进行决策，例如我早上是开车还是骑自行车去上班，中午在食堂吃完饭后要不要再来一份餐后甜点。还要做出一些影响着我们的生活的重大决策，像是职业选择和择偶便属于这种决策。也许我们还要决定是否购置一份地产，这也不是小事情。有时候我们可以很轻松地做出决策，有时候却比较难。有些决策的结果很是令人满意，我们就说这是“正确的”决策。有些决策会给我们带来麻烦，我们会后悔当初，就把它称作“错误的”决策。无论如何，我们都要在选择面前做出决策：我应该怎样抉择？鱼与熊掌不可兼得。一天只有24小时，人的生命是有限的，我们可以用于追求目标的工具也是稀缺的。

在做选择的时候，我们需要有可选方案和稀缺工具。我们必须借助这稀缺的工具在各种相互矛盾的目的之间进行裁决。经济学术语称之为“机会成本”，意思是我们放弃另一个我们本来可以选择的事物所遭受的损失：如果我们把钱用来买车了，那就不能再用这笔钱去度假。是否是稀缺性“迫使”我们做出决策，这是哲学层面的问题。当然，人们也可以决定不做定论，过一段时间再决策。但人不可能不决策，人们总是在做决策，只是有时并没有意识到自己在做决策。

关于决策的关键问题是可能性太多。著名的果酱试验非常直观地说明了这一问题：当我们在早餐桌上只看到一种果酱时，我们会觉得一种果酱太少了，我们希望能多几种选择（前提条件是，你喜欢吃果酱）。

如果我们有几种果酱，我们会说：桌子上有三种果酱，这还不错。我们很高兴可以在不同种类间选择，还可以换着口味吃。但如果要我们在三十种果酱中进行选择，这就又让人感觉不舒服了。由于不能把这么多果酱都尝一遍，不能利用这么多可能，我们就会纠结，不知如何是好。这就是为什么零售企业为我们供应的只是有限的几种商品。

可能性太多，有的人就会犹豫不决，决定“推迟”决策。有时人们获取的信息太多，有时所知的信息又不够用。由于加工信息的能力不足，人们便在面对选择时踌躇不定。正如德国女歌手妮娜·哈根（Nina Hagen）的一首歌唱的那样：“我无法自己决定，所有的选择都是那么诱人！”除了必须要不断做决策的压力之外，我们往往还面临着时间压力。我们承受的压力实在太大了，这个借口让人们不愿做出改变。悬而未决的状态让人十分难受，但他们宁愿受煎熬，也不愿意采取行动。他们会让别人来为他们的生活做决策：让医生、老师、政客来为自己做决策。或者，是让领导来为自己拿主意。

领导要确保可决策性

为什么会有领导？我们回想一下在本书开端就提过的这个问题：当领导缺失的时候，是缺了什么？让我们先把注意力从领导上面移开，来关注一项社会科学实验。在实验中，人们尝试着“废除”领导。那之后发生了什么？很显然：为了解决同一个问题或者是实现同一个目标而在一起奋斗的一组人，在不久之后又重新形成了领导结构。他们干脆选了一位新的领导出来。显然，我们需要有领导。在日常生活中，我们总是会有这样的经历，即在某些情况下人们会需要“领导”。在哪些情况下呢？

在有冲突的时候。例如，当我们想要拥有两件事物，而这两件事彼

此排斥的时候。或者当人们就追求怎样的目标、走怎样的道路而争论不休的时候。总会有什么事需要有人承担责任或是在矛盾中择其一。这些问题很麻烦，我们身陷其中不知如何是好。组织面对着瘫痪的危险，因此就要有一个人来负责，让组织免于陷入这种状态或者是让已然瘫痪的组织摆脱这种状态。于是，领导登场了。领导必须要担起责任，让陷入困境的组织运作起来，他要确保事物是可以决策的。

我有意识地避免使用“领导必须做决策”的字眼来表达这层意思。因为如果组织或者是员工自己能做出决策，那当然是最理想不过的事（对此我在本书末尾还会再做讨论）。如果领导拥有更广的决策基础，而不是要顶着众人的反对执行决议，就能做到让所有人都直接参与到决策中来。这是一种明智的方法，但是操作起来非常耗时。因此，对话并不是治理企业的万灵药。在有些情况下，快速做出决策、明确地分配任务甚至要更好一些。

这种办法不只适用于重建管理（Turnaround Management）。以创新为例，如果一直等到新产品的经济性体现出来才决定制造这种产品，你会发现自己已经被市场竞争对手甩到了后面。许多领导不敢再像过去那样迅速向下级下达决策意见了，因为他们认为，这种上下级传达指令的管理方法不符合合作的要求。事实上，如果员工们一般都是通过对话绑在一起，这种顾虑毫无必要，因为大家是一个团体，你就要和员工一起完成相关的指令。

特别在冲突状况下，有一个大家都很敬重的上级是非常有必要的。如果人们无法达成一致，就必须由领导来拍板子。汉斯·奥托·施拉德（Hans Otto Schrader）自2007年以来一直担任邮购企业巨头奥托集团（OTTO）的一把手，他曾经说：“如果某个值得追求的目标没有获得大家的一致认可，我有能力贯彻这套目标。”注意：在做决策的时候，首

先是员工决策，其次才是领导。

也就是说，只有在惯例失效的情况下，领导才具有意义。我说得还不够明白：领导的工作范围就是在惯例之内，即领导是在冲突中、在困境中发挥作用的。如果企业是在没有一丝波澜的环境中运行，那么这个企业就不需要领导。但是为了避免陷入僵局，领导必须做好决策的准备。在美国总统杜鲁门（Truman）的写字桌上，有一张小纸条写着这样一句话：“以身作则，责无旁贷。”（The buck stops here.）大意就是说：不准推诿责任。

我不得不批评经常在管理学作品中看到的观点，有人说领导并不需要通过冲突和困境来完成工作任务。而我认为，领导的工作任务往往正是在冲突中产生的，就是因为有可能发生冲突，我们才需要领导。

如何区分是决策还是选择

为什么人们在做决策时感到如此困难？为何我们要在组织中设立一个机构，当发现有碍决策的障碍时要借助该机构来克服障碍？看到这些问题，我们必须还要问：到底什么是决策？决策和选择之间的区别是什么？这两个概念的含义非常接近，在日常生活、实际工作中我们几乎从不对决策和选择加以区别。它们的含义是如此相近，甚至仿佛选择就是决策的一种例外情况。我认为，要弄清这两个概念的区别有很大的实际意义。

当你在选择的时候，你就是在追随某种价值：与另一项备选方案的价值相比，你更倾向于前者（例如，只在国内制造产品而不是在它国生产）。或者你做出这样的选择，是因为你已经看见了可能的未来，并且能够计算出这种可能性成真的概率。不管怎么说，你都有合理的理由如

此选择。也就是说：你评估出来的两个选项的重量是不等的，有一项更重——哪怕只是偏重一点点儿，也是有区别的。

为了突出决策和选择的区别，请你想象一下：此刻，你站在一个岔道口上。面前只有两条路，一条通向右边，一条通向左边。每条路的末端都消失在一个转角之后，你无法知道这两条路分别通向哪里。现在，对这两条路的评估是相等的，每种选择都一样重。只有在这时，我们才能说这是严格意义上的决策。这是法国哲学家让-保罗·萨特（Jean-Paul Sartre）创设的场景^[1]：这是在一个原则上不可决策的情况下，必须要做决策的时刻。当一个充满着选择，而对每一种选择都有等量的支持和反对之声的时候。当五名员工说“往右走”并且给出了合理的理由的同时，另外五名员工说“往左走”，而且他们同样也有合理的理由的时候，对于每个人提出的意见，你都能找到一个反对意见。这就是关键：在做决策时，没有理由可以说明为什么要选择这个而不选另一个。要不然就是每种选择都有许许多多的理由。或者我们完全无法预计未来会发生什么（例如在当前欧债危机的背景下，我们不知道金融市场未来的发展情况）。即便在这些情况下做决策是不可能的——这里所说的不可能是指不能“做出最终决策”，但即便如此，也必须要决策。你也可以靠扔硬币或者是用麦秆占卜的方法来做决策。由于缺乏理由，我们被迫做出决策。[此书分享微信wsyy5437]

在做决策的时候，我们并不知道其结果是什么样的。如果你面对着好几种可选方案而且对任何一种方案都没有任何疑虑，那么你要做的就只是期待最好的结果。然后，你很快就会知道该做什么了。你十拿九稳，知道怎样解决问题。这，就是选择。而决策则不同，做出决策不是计算可能的结果，而是要越过重重疑虑。只有在人们不知道该往哪个方向走的时候，才需要决策。如此说来，所有的选择都是决策，但并非

所有的决策都是选择。决策是比选择范畴更大的概念。

企业经常要求经理要敢于冒着“风险”决策。这种要求的初衷是好的，但是却不合逻辑。因为决策从来都是有风险的，否则就不叫决策了。美国前国务卿基辛格（Henry Kissinger）在回顾他的职业生涯时说道：“最艰难的决策总是要在50.5%和49.5%之间进行抉择。”这句话既有正确的地方，也有错误的地方。他这句话之所以错，因为他说的其实是选择而非决策。而对的地方是：即便是那些决策能力很强的人，当他们面对着那些前景不明确、未来不确定的选择时，也会感到难以取舍。但是只有在你完全不知道成功的可能性有多大时，做出的抉择才叫作决策。

对决策后果一无所知并非理论上的自然现象。如果你想借助专家或者是互联网的帮助来做决策，那真是吃力不讨好。因为你很快又会陷入支持与反对意见两面夹击的状态。你会发现，你比之前更不清楚自己该怎么做。这一事实证明，信息不能让做决策变得更加容易，恰恰相反，它会让人更难决策。说的更准确一些：这是把选择变成了决策。

这样的决策还会变得越来越多：蒂森克虏伯（ThyssenKrupp）的总裁埃克哈德·舒尔茨（Ekkehard Schulz）当初在面临着是否该投资十亿资金在美国以及巴西建造钢铁厂时，肯定也是很难决策。然而，这两项投资最终还是酿成了企业的悲剧，舒尔茨也因此引咎辞职。

决策压力是领导存在的前提。然而，正如我们从康德（Immanuel Kant）哲学思想中学到的那样，决策的必要性总是与认知的可能性相违。我们总是在信息不完全的情况下做出决策。但如果不是这样，那就不叫决策了。如果不是这样，我们也可以让一台电脑来做CEO。

大多数领导者们首次成为领导时，可能并不知道他们注定要以一种矛盾的形式存在。只是对个别经理来说，这种矛盾程度比其他人的更深。例如汽车行业的经理。自从2010年汽车行业开始蓬勃发展以后，汽车行业的经理们匆匆忙忙地从一个不明确的市场环境转而投入了另一个依然不明确的市场环境。他们要开发出其他类型的发动机，但由于发动机的研发成本非常昂贵，就要和竞争者合作研发。而正是这些竞争对手在本就饱和的市场上和自己抢夺顾客，他们知道未来几十年目标顾客群体的需求是什么。经理们深知自己要经历一场艰苦的拼搏。又如，能源产业的经理要思考的问题有：未来三十年内主导市场的将是哪一种能源载体？是在海面上建立的离岸设备？是沙漠地区的太阳能电池？还是过去一直广为应用的石油、煤与天然气？如果投机一把，未来或许能获取成功。作为经理，你就像透过一块毛玻璃看未来，只能瞥见模模糊糊的一点儿影像，也许你可以预料到一两种结果，但更远的未来朦胧在漆黑之中。没有人知道未来会发生什么——正因如此，经理必须做出决策。

在实际中，人们会先试着“推测”，斟酌各种可能，获取一个相对比较确定的结果。当然，决策要以过去积累的经验为依据，进行大规模的资本投资时要考虑关键数据，必须要有最小尺度的基本现实依据才能采取行动。但即使手中掌握了各种数据，你所做的决策也终究不过是凭着直觉行事。这些数据是否可靠，你最起码得相信自己的感觉，或者你能让这些数据变得可信也行。这就像是大众集团（VW）前任总裁哈恩（Hahn）说的：“如果我不想要什么，就会让别人计算它。”

企业领导应该对目的有明确的认识，于是兴起了“决策者传奇”。按照“决策者传奇”的说法，组织是一种工具，这种工具掌握在少数几名经理的手中，他们可以为了任意的某个目的来调整手中的工具。然而早在1954年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）就曾强调指出，想把企业行为变

成一种可以预见后果，从而不受经济状况兴衰的影响，这几乎不可能。平衡的决策理论是从固定的目标出发的，它采用固定的工具、固定的方法。这样的决策理论在变化多端的市场条件下无疑会失效。决策者传奇对现实的影响力十分微弱。从来没有哪一位经理是理性的专家，他们至多是在公共场合“扮演”这个角色。你也必须要这样做。因为对意识形态的批判已经全然过时了。你需要的是运气，是幸运之手。没有这些，即便最有能力的人也会失败。如果要做决策，你也可以用纸牌来占卜，或者去问问占星家。要么，干脆就碰碰运气好了。

“正确”的决策

什么样的经理是好的经理？我们根据一般直觉采用简短的一句话来说，就是：好的经理能做出正确的决策。他的聪明之处以及失误之处均体现在决策中。因此，决策正确对领导者而言非常重要。要克服决策的困难，人们普遍会按照一套类似于技术流程的方法：分析情况、提出备选项、排除其他选项、做出决策，最后在企业内部推行方案。一切过程都事无巨细地规定好了，就像旧时学校的教学流程一样。

然而真有“正确”的决策吗？假如你，一家贸易公司的经理决定不和俄罗斯人做生意。可你眼睁睁地看到其他贸易公司在俄罗斯的生意风生水起。那你难免就会想，当初的决策是不是错的？一些非常成功的商贸企业也像这样犹豫了很多年，拿不定主意是否应该开展电子商务。他们盘算来、盘算去，心里想着：最早进入新行业的企业很少能够获利。太早进入新行业的企业会受到市场趋势的无情惩罚，这是事实。虽然并非任何时候都是如此，但如果有风险，确实是新进入者比后来者遭受的打击更大。可等竞争者已经赶上来了，这时才做决定跟进，是不是太晚了？

我们知道“错失良机”是生意走下坡路的开端。所有人在心里想为自己找的借口却是没经历，失败确实是一种颇为痛苦的命运。我们觉得现在还行，但这种思想并不实用。也许做出另一种决定，甚至还会比现在更糟呢。

我们永远都无法知道一项决策是否“正确”：假如有平行世界存在，或许还可以在另一个世界试试另一种决策会带来什么样的结果，但这太不现实了。如果我们决定不选择另一种方案，就不可能知道它的后果。你只能知道自己对过去做出的决策是否满意。只有在决策之后，你才能根据结果来评断自己当初的决策如何。亦即，现在的决策是为了现在的未来而定的，而对决策的评价则是在未来的现在进行。特别是在事业决策上，有些人不得不在决策很久之后才满心痛苦地意识到自己决策失当。是在做出了决定之后，你才知道当初选错了路。心理学称之为“决策后认知失调”（postdeziisional Dissonanz-Reduktion）。因此，人们在做决定的时候经常要花费一定时间权衡做出决定的理由，要仔细地考虑各种选择方案孰轻孰重。

由于不能预知结果，人们很容易会用“错误”来评价一项决策，大伙儿会发出一阵嘘声。这完全没什么风险，因为我们永远不可能用一个反例来说明不这样决策会带来什么结果。同事们认为，也许他们可以比你做出更好的决策。事后有人怨声连连，仿佛他们早已知道结果似的——而其实，谁都不可能知道事后的结果。

我们要对什么进行决策？这是有关哪种冲突的决策？

如何处理目标冲突与价值冲突

一辆有轨电车__[\(2\)](#)__载着70名乘客准点到站了。它在车站停留片刻

后，车门再度关上。就在车子正准备离开时，司机看见远远地还有一位老太太，显然这位老太太腿脚不大方便，她想乘车，并且明确示意司机请他等一等。司机该怎么做？他应该停车等老太太还是应该把70名乘客准时带到下一站？不论他决定怎样做，都免不了会遭到反对。

我们不能总是把有待决策的冲突看得那么糟糕。有些冲突是突然出现的市场失衡，它虽然对旧的商业模式构成挑战，但我们也可以利用其中的机遇，把它看成是企业经济的优势。有些冲突是由于员工不愿合作造成的，如果每个人都想维护自己的利益的话，就要费很大力气才能解决问题。有些冲突是分工与评价的冲突。这些都属于目标冲突。每个领导都碰到过这样的困境，在两难中每一种选择的出路都不确定：集权管理还是分权管理？全球化还是本地化？做大做强还是做小做精？采用自由贸易代理还是雇佣外包服务？缓慢转变还是迅速改变？在国内还是在海外设立工厂？走产品品种多样化还是集中化路线？靠兼并发展企业还是靠自己的力量发展？追求经济增长还是注重环境保护？

从根本上说，我们一直都是在目标冲突中的生活。人总是要在不同的目标中进行抉择，因为我们不可能同时、同等程度地实现所有的目标。即便是同时追求所有的目标，在通向目标的路上人们心里各自的想法也不一样。在各种备选方案中，我们必须要选择对合作双方看来都很有吸引力的方案，但是谁都不知道这样的决定会带来怎样的后果，至少不能完全知道它的后果。人的行为条件总是充斥着矛盾、荒谬与不确定因素。领导工作就是在这样的困境中进行的，但也正是由于有困境才需要有领导。

也有比较抽象的困境，人们更常使用“二元对立”或者是“矛盾心理”来描述这种困境，例如价值冲突就是其一。

价值冲突比目标冲突更加复杂。这两者有着本质区别。第一，人们必须解决目标冲突；而对于价值冲突，我们可以解决它——也可以放着不管。第二，大多数目标冲突的基本结构都是“非此即彼”，大多数价值冲突的基本结构是“多一点还是少一点”。价值冲突的例子有：作为企业领导，你应该信任下属，但与此同时你还要控制下属的工作情况；你要在降低成本、尽可能加快生产速度的同时保证产品质量；你要根据目标来行事，同时又能接受行为的结果……企业之所以向你支付薪水，正是因为你解决了类似的矛盾问题。

在目标冲突的背后往往潜藏着价值冲突（比如电车司机的那个例子）。或者你会发现这样的结果：人们有着一致的目标——“确保企业长存”，然而采用什么方法来实现目标，则过了很长时间仍无定论。这里体现的问题在于人们的价值导向偏差巨大。例如，有个人认为在危机时期应该裁员，而另一个人出于同样的原因则极力阻止裁员。如果你的决定是裁员的话，这种决定是依照哪种标准做出的？一个人倾向于社会标准，另一个人倾向于绩效标准，第三个人觉得干脆牺牲掉最新来的人员好了。为了实现共同的目的——维持企业的生存，可能有一个会（在几个地方）搞腐败，而另一个人则严格杜绝这种现象。腐败到底是指什么？腐败是根深于组织结构中的现象吗？例如，销售人员收取提成的行为，这是不是腐败？

2. 如何塑造企业价值文化

企业处理潜在冲突的方式是借助组织流程来解决问题。在许多潜在冲突发生以前，就对它们预先做出规定——这样人们就没有必要不停地讨论谁来负责哪项任务，或者是某项投资行为的金额最高可以为多少。这种办法无疑可以使工作更加有效。但是，这个世界的变化速度非常快，快得让有些企业措手不及。企业总是会陷入新的困境，可能是因为之前定下的规则不起作用了；也可能是某件事按照这个规则来办能成，但另一件事就办不成；还可能由于政策与市场动态不再协调。这就是我想要以“价值讨论”为例说明的问题。

放弃原则

有些企业的内部文化比一般人所接触的常规文化要多许多。有团队文化、绩效文化、涉及转变的文化、处理冲突的文化、关于晋升的文化，还有领导文化。重要的是，这些文化有“价值”。各企业不仅有价值，而且还会对外宣布其价值。几乎每家企业都有一套《行为准则》，大家热衷于开会，甚至价值顾问还开辟了一块伦理市场。你也知道：没有什么比打着道德的旗号更能赚钱的了。尤其是在德国，尽管人们的道德水平不及过去，但道德教育却从来没有松懈过。这是当下的时代精神，人们坚信会有一个崇高而美好的未来。

例如，一家已经有150年历史的家族企业，它不断地发展、兴旺，成为一家国际化大企业，销售额突破十亿欧元。大家觉得应该维护好一些企业传统，如彼此信任、短路径沟通以及对话合作的方式。“宁愿道一次歉也比不停地征求许可更好。”这是企业中盛行的格言。有一天人

们发现，各人自扫门前雪的方式已濒于失控。大家聚集在一起商量要树立一套价值准则，以保证过去为企业带来辉煌的成功要素在将来依然能继续发挥效用。他们挑选了一些价值出来，白纸黑字地把它作为准则写下来。条条框框，匠心独运。

可是突然乱套了，过去每个人都能快速决策并做好的事，现在谁都不知道该怎么处理。如今，还不知道将会碰到什么情况，它就被定好了这是有益还是无益；事情还没发生就有了好事和坏事的定义；人们还未采取行为就已被打上了对或错的标签。我们怀疑一项决策是否符合这样或那样的价值标准；在会议上高举着价值的旗号抗议一项决策违反了价值准则；我们在研讨会上细细地研究这个或那个价值准则在实际操作中意味着什么。宝贵的时间现在都用在这些琐事上了，顾客却被晾在一边无人关注。这到底是怎么回事呢？

我们可以把企业说成是有关决策的沟通平台。关于决策，一直有很多要沟通的内容，包括：1.要做出决策，2.要决策什么，3.谁来决策，4.决策反对什么。

最后一条也是人们在沟通时比较容易忽视的一条，这正是价值抉择的要点：反对什么进行决策。价值看上去好像是清楚、明确的，事实上它只存在于一组对立的事物中。选择一种价值的时候总是会摒弃与它对立的另一种价值，而我们放弃的另一种价值同样也是合理的。没有对立面的价值并不存在。

难道沉默不是和坦率一样合理吗？变化不是和不变一样正常吗？对于领导来说，执行力不是和移情能力一样重要吗？是的，你大概毫不犹豫地就会承认这一点。要求员工“听从指挥”合理吗？当然合理。那么“带着企业家精神工作”不也是正常的吗？你要如何做才能让员工

在“听从指挥”的同时，又能“具有企业家精神”？信任的问题又该如何处理——在盲目信任不可取的时候，不是也会有不信任的时候吗？

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

领导必须在两种相互对立，但却各据合理性的价值之间进行取舍（除非消极面太极端的情况）。不可避免地，领导要在各种选项之间进行妥协。如果你不愿模棱两可，一定要决定采用某种价值，那首先就要明确地做出决策定论。那么这也就等于自愿放弃了其对立价值。这种情况很常见，因为决策本来就不是一件令人愉快的事，我们可以否决其他选择方案，但不能否认它的存在。因为“我们讲出来的每一个词都有它的反意的一面”（歌德）。

当我们支持某种价值的时候，也就否定了另一种价值。选择一个积极的论调，也就等于是把消极的论调置于一旁。或者说：当你优先选择一种价值的时候，就是把其他价值都置于次要地位了。如果没有规定好要排除什么，所有的价值都不具备沟通意义。

通过决策，“这个或那个”会变成“这个而不是那个”。过去人们按照“既怎样，又怎样”的模式思考，在匆忙的工作中我们几乎感觉不到自己处理事务的方式是依情况变化的。现在有了公开的排除法，我们才突然明白：在企业里，信息的透明公开度只能是有限的，因为高度保密性也至关重要。领导不仅可以像教练一样密切指导下属，有时也必须和员工保持距离。在有的部门，怀疑精神显然比信任更重要；这种情况下倡导坦率既不可能也不人道。如果一个团队想要靠个人存活下来，那么它需要的既不是利己精神也不是利他精神，而是两者都需要。一件事也可能是另一种情况——显然，所有的事情都是如此。因此，曾经被否定的方案也可以重新被提上议程。

上文提到的企业案例含蓄地表明，耳濡目染的价值比强制规定的价值更清晰，因而这些价值会变得尖锐、绝对。如果我们把表达层面和表现层面相结合，是可以对两种价值进行比较的，但一般人都不能在这种比较中获胜。很快，出于好意进行如是比较的人也会明白：这样没人可以存活，我们只能冒险地行走在理智边缘。

在决定追求某种价值的时候，人们的表现就好像绝对不会有任何意外。他们紧紧攥着一种价值，但又不肯放弃自己拒绝采纳的另一种价值。他们一遍遍私底下商量，对已经拒绝的选项恋恋不舍，这样的信号会损害决策者的可信度：每个人都知道并且感受得到，信任是属于你我的，信任比其他什么都重要。企业中的每个人都知道，商界很复杂，在商场上总是有充满矛盾的决策，这里不是道德说教的地方。如果从现实角度出发进行观察，我们会发现，企业公开排除的一方常常也有好的地方。有时候，或许我们也会换一种方法做事，但那样就会违背价值原则。把对立事物强制分开、把其中一部分绝对化、宣布我们支持这种选择，这样从一开始就不对。在日常运营中，要努力把这些对立事物重新统一起来。

当某个已被禁止的事物再次发生时，我们会笑。这是人的自然反应，笑是人们应对尴尬的方式。当被公开摒弃的东西再次出现时，人们意识到它之后的第一反应就是笑。所以许多看似有价值的项目运作起来会显得如此可笑。还有一些很枯燥的事情，人们开始会想到它怎么会这么无聊，想着想着，又觉得它挺有意思的。[③](#)这是因为这些事现在失去了张力，它们不再具备矛盾的特质，也就无须强迫人们一再做出取舍。

决策中更让人不舒服的地方是它会“树敌”。往往在决策后，不是我们决定选择的事物，而是没有选择的事物给我们的印象更深刻。那些没

有被选择的事总是在脑子里盘旋，人们不停地想“如果当初……”。两极对立的事物会在相互斗争中得以强化，它们会变得更加有活力，对组织的钻研更深。这种力量强过任何一种决策的单一力量。然而，如果去掉其中之一，双方都会被削弱。自从1989年东德、西德对峙的局面结束以后，西德的势力就不如以前那么强大了。在这之前，资本主义制度下的联邦德国和社会主义制度下的民主德国通过对立界定了彼此的身份。然而在两德统一之后，由于社会主义德国的结束，资本主义德国也因为压力的瓦解而面临着极大的威胁。在过去几十年里，联邦德国是诸多工业国家中少数能让大部分百姓都过上富足生活的国家，但两德统一后的德国无法再维持过去的辉煌了。格奥尔基·阿尔巴托夫（Georgi Arbatow），苏联政治家戈尔巴乔夫（Gorbatschows）的顾问就曾经预言：“我们会让你们尝到苦头的：因为我们带走了你们的敌人。”那么在自由社会中，如果没有敌手，将会发生什么？

许多企业简化“价值”的两重性，坚持着单一性的幻想进行决策，然后试图让没被选择的方案在日常运作中自行消失。但离心力从来都不能靠价值来约束，短时间内我们可能会获得一定的自我安抚，但为此却要付出昂贵的代价：价值是导致人们玩忽职守的因素。有的人会手持价值的圣经高呼“难以执行！”，企业应该让其他人看到被排除掉的方案。往往正是那些道德水平很高的人会变得玩忽职守。因为他们看见了其他人因为高要求失败了，他们自己会失败——因为他们必然会失败。我们不可能按照这样的原则生活。几乎所有的企业在公布了价值章程以后，失职的程度都会明显增加。价值规则的初衷是促使人们进步，结果却导致了退步。

从含蓄到明确——这才是根本的罪恶。明确的价值规定并不能解决问题，它会制造麻烦。这些价值准则会以明确的形式误导人，这明确的

价值规定与企业的生存现状并不吻合。我们可以看出，这是有关透明度的矛盾。极度的原则性既不会显得荒谬可笑，也不会导致极权主义。在这个世界上，正如德国2010年公选出来的“最让人反感的词”那样——没有什么“不可替代的”（alternativlos）。

逃避复杂性，投入到表面的一致中，这样可不成。那么为什么还必须明确价值？我们都知道（或者说，都有这种预感），我们不能只靠纯粹形式上的价值生活。每笔记账势必都会有冲销记账的时候。“非即”思想太极端了，在“要么全部拥有，要么一无所有”、“非黑即白”的理念下，企业无法维持生存。保持一定程度的模糊在实际生活中倒是很有用的。

价值应该是指，在企业中可以决策什么，而不是必须决策什么；或者就像我在前文中建议你的那样——不应该决策什么。因为决策最终会规避某种价值。价值不存在于“非即”中，我们可以把一种价值看得比另一种价值更重要，但不用彻底放弃后者。因此，矛盾就是最好的妥协。奥地利作家罗伯特·穆齐尔（Robert Musil）深知：“假如哪怕只有一次，我们绝对严肃认真的思想影响了我们的生活，那我们的文化就不会是我们的文化了。”你最好是用“既怎样又怎样”的方式来思考。要根据事物的本质进行决策，根据需要决策，看情况决策。交替着把不同的选择方案置于优先地位，采用一种大体“无所谓”的态度可以让企业更具生存能力。假如出现了需要采取与惯有方式相反的方案的情况，人们可能会无法果断地采取行动，因为多少年来大家一直都没有用过那样的方法。你最好还是放弃明确的价值。让事物模糊一点儿，这样做才更实际。相信你的领导。领导要想做好工作，就要在“相对冷漠的回廊”中周旋⁽⁴⁾。注意，你不能把这走廊弄的太窄了。有时候，放弃也是一种持守。

顶住争议

应对矛盾最实际的方法是把矛盾看作企业文化的一部分。因为领导本身就存在着矛盾。领导反映着商界大体的发展情况：市场的瞬息变化、复杂的合作模式、项目导向程度日益增加、国际化趋势越发明显.....市场条件变得越来越不稳定了。同时，你作为企业领导，还应该清楚自己的使命，要能赢得下属的信任并且了解企业的发展方向。如果你自己都不知道企业走上的这条路是否能在若干月后仍然畅通，那别人在你手下工作怎能有安全感呢？如果你的拥护决策你自己都不赞成，那又怎么能做到“信服于人”呢？如果你在有的场合光明正大，在另外一些时候却鬼鬼祟祟，别人如何信任你呢？鉴于有如此之多的目标冲突，打着道德的旗号生活是不可能的。如果有什么明显与经济节约的原则相违，你是无法蒙蔽这一点的。理想是确定的，知识却在变化中。

现在，是时候该重新对管理层进行权衡并加以区分了。虽然说套话没什么用处，可是“看情况”也不一定就是个笨方法。这样可以提高人的判断力，并在生活实践中发挥作用。不管怎么说，我们在方针路线中看到的規定，实际上都是“天真的”。但我们可以从中得出一个好消息，一个公众喜闻乐见的消息：对于任何事情都没有放之四海皆准的解决方案。不论是什么事，总有多种可能。我们应该享受研究这些方案的过程。因为人们已经对争论抱怨已久，现在实在不能再争了。虽然每个集体内都有不一致的地方，但我们可以按照一定的规则调整不同、在不同意见之间进行斡旋。过去，一体化整合方案或许是成功制胜的不二法则，然而如今，仅仅靠整合的方法已经无法保证我们可以很好地应对未来了。现在，是时候开始思考自身的工作了。

面对冲突时，我们应该保持头脑冷静，在冲销记账的时候要仔细核

算。这样听上去有时有些冷酷、不道德。人们喜欢按照公认的道德标准，也就是诚信可靠、和蔼可亲、公正公开的标准行事。应该让人有“宾至如归”的感觉，要“彼此尊重”，自然还要让他们感觉“受到尊重”。我们能抵制竞争的风暴吗？我们可以明确地沟通这个问题。要做到这些，不一定每个人都得受过高等教育，但也绝不能太过世故。所谓世故，就是认为某种价值永远有效，在有些情况下甚至无限有效。在考虑原则时，绝对地排除另一方会导致毁灭。道德主义的英雄没有生存的能力。

从道德伦理到顾客上帝

如今的企业已经不再是从一个模子里刻出来的组织了。现在的企业有各种不同的形式，在企业内部也有多种多样的工作方式。有人会问，既然企业形式各不相同，那么是否还要秉持某个中心观点来管理企业。如果有可能让整个企业的职工拥有一个共同中心，那只有顾客才能做到这点。只有顾客可以把各种不同的观点拧在一起，把所有人都拴在一根绳儿上。

然而，也正是顾客悄悄地让企业在争论价值取舍的过程中逐渐走向了失败。在很多研讨会上，人们连续几小时对价值争论不休，却一次也没有提到“顾客”这个词。尽管人们宣称，他们做所有事情的最终目的都是为了服务顾客。然而顾客大概只有在少数情况下才会对你的价值、你的企业文化以及你的内部市场感兴趣。顾客想要的是物美价廉的商品，要市场定价的好商品。这些商品是由基督徒、穆斯林、浸信会教徒还是无神论者制造的，是道德高尚的商人还是无良商家制造的，对顾客来说，这都无所谓。果真是这样，我们就不需要谈论价值了。

对顾客来说，唯一有效的事物就是企业为了获取利润而为他们创造的利益。如果你想要把类似的决策用在企业所有的部门，并称之为统一的价值，那就没有考虑到顾客。这样的活动远离了市场。但你不能无视市场的需要，不能随便在企业内部把哪一种价值放在其他价值之上，这样做顾客是不会买账的！如果企业中的每个人都能切实地为“我的顾客想要什么”作答，这就可以省下大家为了价值取舍而花费的力气了。差异性、多样性以及相互矛盾的利益总是会让企业更靠近顾客、让顾客满意度更高。如果不能提高顾客满意程度，至少企业也能维持经济效益。在极端情况下，可能这些事和企业已经没关系了，而是与教堂、艺术或者是政治（也包括家族企业中的政治）有关的事。要么就是与那些不和市场打交道的企业有关，这也包括那些看上去是在市场中实际却不参与市场活动的企业。在其他情况下都是顾客来决定企业应该把什么看得更重要，把什么放在后面再做。对待顾客的黄金法则是要按照顾客希望的方式来对待他们。

如果企业中的人们自己都不能深入理解自己的企业文化，这样的企业文化势必不会真正发挥作用。人必须刚一进入一家企业就能立刻发挥出自己的才干。假如必须要等员工先参加一些培训课程、了解企业的价值及通常的形式方法，然后才能开始工作，那我们就可以肯定地说，这家企业距离市场很远。它是在顶着乌云前行（Dark clouds ahead）！算计未来、固守现状的企业根本寸步难行。长此以往，就和顾客成了敌对关系。需要回答的问题只有一个：我的顾客是谁，他需要什么？真正的对立并不是这种价值与另一种价值的对立，而是内部的基要主义与以顾客为导向的原则之间的矛盾。

顽固地坚持某种有效的价值并不能促使企业成功转型，要做到这点只能依靠顾客。回想一下企业最早成立的原因，我们就知道：企业做的

一切都是为了满足顾客的需求，要从顾客的角度出发思考企业组织安排。当外部顾客在寻找制造商的时候，会产生什么样的规则？是顾客的期望，而不是短时间内企业对效率的追求决定了贵公司的集权或分权程度有多高。当某人提出要主动“出击”的时候，你应该在心里打个问号。因为在多数情况下，他设想的步骤是从内向外的，而不是围绕着顾客展开的。

我们必须抓住企业的经济根基并寻找其根源。这就意味着要长期观察顾客、观察市场。不论是产品还是制造产品的方法都不是确定的，企业的人事安排、筹资方案、企业的组织方式、地点、法律形式都不是一成不变的！没有一直保持原状的事物，没有什么能保证一劳永逸。因此，企业必须不断地重新定义自我。

如果企业中的每个人都知道顾客是谁、顾客需要什么，他肯定就比那些集中管理的人更有想象力，那他就知道自己必须做什么。企业中所有的部门都必须具备在顾客面前进行自我领导的能力。诺贝尔经济学奖获得者哈耶克（Hayek）早就知道，这样的找寻过程要比从上至下的计划过程更明智。这样我们也不必设计远离市场、远离现实的整体架构了。当然，企业的组织是可以计划的，但如果让它顺其自然地追随顾客的意愿会更好，因为这样就做到了以顾客为中心。

只有让顾客也“参与”到他们需要的产品的制造过程中，企业才有可能打造出良好的企业结构、制造出优良的产品并提供优质的服务。这样你就会发现，满足顾客的需求比提供最好的技术解决方案更重要。在德国，企业为工程师提供的东西一直都比为顾客提供的产品及服务要多。以顾客为导向，制订严格的成本计划可以避免企业制造的产品在通货膨胀时期变得分文不值。由于顾客只会为他们需要的东西买单，这样不仅能为顾客带来愉悦的消费体验，而且对你也有好处：技术可行性对你来

说可能相当有挑战性，但经济可行性会为你带来更多利润。因此，我们要问问顾客想要什么。只有顾客才能决定你能离他们多近，或者多远。

要想获得顾客的认可、要想系统地利用顾客的期望继续发展企业的产品及服务，就要维护好企业的交流平台。按照传统的做法，你可以考虑成立一个顾客咨询会。然而，未来肯定要利用IT技术企业与顾客连接起来，这样可以让顾客参与到创新过程中。这就是开放企业边界的意义所在。无论如何，在成立组织的时候观察、询问、通过试验或IT工具来分析顾客的期望，这些活动对日后的工作都有很大的好处。成立企业的基础必须建立在顾客期望的基础上，而不能想当然地认为我们已经知道顾客想要什么了。在日常业务中，你也要尽可能地接近顾客，甚至是那些位于企业最高层的领导们也要到一线去和顾客接触，而且但凡是好的领导实际上也都会这样做。美国特百惠集团（Tupperware）的总裁雷克·格恩斯（Rick Goings）每年都会亲自举办几次特百惠派对，就是为了和顾客保持联系。德国医疗公司费森尤斯集团（Fresenius）的总裁乌尔夫·施奈德（Ulf Schneider）依靠其著名的“跳层法”（Layer Skipping）帮助他直接获取顾客信息源。他经常以护工的身份到医院工作一天，这样就可以从顾客那里获取信息。如果“某一天许多顾客不约而同地说起同一个话题，”他说，“那我立刻就明白：我们必须关注这个问题，市场上有情况了。”

在对许多CEO的采访中，我发现很多人都会提到他们对那些不理解“以顾客为中心”的员工感到不悦。这样的不满情绪体现出企业结构歪斜，即典型的个人化倾向。当然，我们可以在嘴上抱怨某个人，让他改变行为。但如果员工就是不开窍，他们就是愚笨或者故意不愿这样做，抱怨对企业还有什么益处呢？因此，我们最好换一种方式，想想是哪些组织结构导致员工的行为与顾客的意愿相违。组织结构往往才是真正的

障碍，它对我们为顾客提供服务造成了障碍，在实际运作中这样的结构在顾客看来一无是处。我们必须“人为地”再引进一套路障，于是就让管理者取代结构障碍走上了领导岗位。无意之间，“关注顾客”的重点又变成了“关注老板”。视线从水平方向转向了垂直方向。你想，这样做对吗？

以顾客为中心也会有厚己薄彼的情况。价值的劣势就像（我不知道这句话的出处，但还是引用如下）“每种坏的事物都会被人说起”（jedes Arschloch sie im Munde führt）。因此，人们常常要鼓掌加油，要提高顾客满意度、加强与顾客的联系。同时，还要预定季度销售指标，根据这些指标的实现状况来评价企业领导以及员工的工作绩效。但这样做除了催着人更快地做事、尽可能获得更高的结算结果之外，对其他事都没有什么益处。反而还会影响长期的顾客联系。其后，如果还有复杂的单个产品推出，销售员就会本着对自己有利的初衷来工作，而不是从顾客的利益出发。

我们应该为顾客做好工作，这样才能指望他们再度惠顾。如果顾客能感觉到我们的员工在他们身上花费心思了，就会自发自愿地与企业联系。只要我们的产品或服务可靠、并且能够始终满足顾客新出现的需求、能解决他们的问题，就能留住顾客。

然而，顾客联系和生产制造又是一对矛盾。顾客联系取代了产品质量的重要性，或者顾客感觉是这样的。它包含着“但还是留在我这儿吧”的意思。由于你未能向顾客提供质量上乘的产品或服务，就必须以某种方式强行挽留顾客。因此，顾客联系方案以隐性的方式毁掉了员工的努力；它转走了员工本应该每天用在顾客身上的精力。此外，由于没有了自己做一项决定时的自豪感，这些方案也阻断了顾客主动与企业联系的可能性。如果航空公司强迫经常乘飞机旅行的客人坐他们不想乘坐

的航班，他们会高兴吗？

与其采用糖衣炮弹的方式，建议你不如放弃这一切旨在盈利，但却不利于满足顾客需求的策略。你可以思考这些问题，来改革组织结构使之与顾客需求相适应：

★ 哪些组织条件阻碍了员工为顾客而工作的意识？

★ 该怎样构建我们的企业结构，才能让员工自发地为顾客着想并采取相应的行为？

★ 在哪些情况下，我们的顾客希望完全由自己来做主评价某一事物的价值？

★ 是什么原因让我们忘记了，我们有薪水是由于顾客花钱消费？

★ 哪些组织形式有碍于以顾客为导向？就此而言，作为管理者的我们做了什么？

总而言之，我们所处的这个世界变化的速度越来越快，而我们所有人都是依靠着顾客、依靠着市场而生存的，所以你在经济界的活动不能像伦理学家那样振振有词地说我们该怎样不该怎样——放松一点儿，这样对伦理本身也比较好的。如果顾客希望你能公然表示支持某种价值并且他们也支持这一价值，无论它的使用价值如何，你都应该遵从顾客的意思照做。但是千万不要认为这是你对顾客应尽的使命。最好利用起消极思想的积极力量：你不需要什么，你要避免什么，就把它写下来。这才是具体的行为，这样才能找到定向，这样才会使决策变得清晰而有力。

3. 领导应具备的决策能力

领导——“好像”的艺术

我们不知道未来将会怎样，但又必须做出一副了解未来的样子，于是便自己构想了一种未来。然而当事情结束之时，又不确定当初到底是否需要这样的想象。也有这样的情况：企业研发出了一款产品，却不能肯定等到要把该产品推向市场的时候，市场上是否还有相应的需求。为了在市场上活下来，我们必须冒险。

但凡不是那么热衷于控制一切的人都不得不承认，领导的手段正是计划与意外的结合。“经济”领域的活动也不是自动发生的。尽管经济活动并非靠弹球来赢分的幸运游戏，但是我们也没法准确预料该领域将会发生什么，更不可能做详细的计划，因为有太多不定因素。由于经济活动的不可计划性以及不可预知性，我们往往就只能临时决策。

有经验的人都知道，经济预算、成本效益分析以及投资计划是比较虚的东西。但它们并不是虚构出来的假的东西，我们可以把它们看作其他事物⁽⁵⁾：把经济预算看作确定的现实。因此我们做事情的时候就好像这是可以预料的一样，并且把我们做的事叫作决策。借助决策，我们按照“好像”的方法来做事情：我们就这么做，好像我们知道可以指望什么似的。斯特凡·屈尔（Stefan Kühl）一度提到过企业中的“非洲祈雨舞”，当然不会真的下雨——但跳舞是必需的！这种舞蹈的艺术就在于，认真地和大家一起跳。运用在企业中，我们要认识到本企业并不是唯一合法的企业经济组织。我们既不能贬低自我也不能小看他人，要把一场场舞蹈理解为市场游戏的组成元素，是这些元素使得组织作为组织而负

债累累。

一般人都认为，我们选择怎样的生活方式（例如，独身生活还是过二人世界、要小孩还是丁克），这是自己的决定，是个人的计划。事实上，我们总是在事后才做出决议说，这些发生过的事正是我当初的计划。回望过去，我们觉得当初的决策很明智或者是毫无意义。而在事情发生之时我们无法知道这样做是否正确——也许这就不是一项决策。人们把此前偶然发生的事情叫作“策略”。这并不是说，如果你不是经理就要表现得好像你已经知道在当时的情况下该怎样决策。人们把经理看作决策者。经理只要知道无论他做出怎样的决策总会有人支持、有人反对，这就足够了。经理的生存之道就在于，允许反对意见的存在。

在冲突间进行决策的能力

因为有冲突，所以就需要有领导于冲突中决策。冲突的类型有目标冲突、价值冲突、社交冲突。这些冲突有的是必须进行决策的，有的可以决策也可不决策。如果组织没有预先制定相关规定而员工自己又无法抉择，当某种冲突会致使业务瘫痪的时候，你，领导就要“帮忙”把企业从这种风险中挽救出来。你必须具有在冲突间进行决策的能力。

许多领导小组的通病就是：如果无法达成一致意见，就不断地商量一遍又一遍，把决策时间一再推迟。甚至人们就某件事到底是不是个问题都会没完没了地争论。而对于做出怎样的决策、采取什么措施却是只字不提。在企业结构调整的工作上我们总是会遇见这样的障碍，即经理早已经熟悉了企业，知道企业有什么问题需要解决，但却无法做出决策或者是执行做出的决策。不少领导，往往是那些性格温和的领导，总是不愿做出决策。他们希望借废除对立事物的方法来实现目的，但这样却

没有尽到领导的责任。在不可能使各方达成一致的时候，必须由企业领导做出决策。

这就需要领导者具有决策力。决策力指一个人在接受不确定、不明晰的未来的同时，却依然能够进行决策的能力。具有决策力的人知道自己不可能把所有的事都考虑周全、不可能预见所有事情的结果。当然，我们有资料、数据、事实可以作为决策的参考依据。在决策的时候也不可小看经验的价值。尽管我们知道，过去的经验是有限的，而且从经验出发做出的决策往往不利于创新，但经验毕竟还是可以让我们更容易地提出关于未来的假设并预计它发生的概率。然而，正如我在前面曾经指出的那样，信息太多并不会使决策变得容易，而会让决策变得更加困难。如果一个人什么都知道了，恐怕他就不会采取任何行动了。如果一个人把某件事可能造成的所有影响及副作用都看明白了，大概就不会再做这件事。因此，为了保持行动力我们也需要一些盲区，要故意装傻。我们要有接受缺陷的勇气，要知道，对于每个科研课题我们都能找到许多论调相反的研究。面对冲突，我们做出的每种决策都是有一定风险的。

你在进行决策的时候必须知道，原则上看，风险都是不可控制的，否则的话这就不叫风险了。我们必须深入分析自己面临的风险，要明白我们能接受什么样的风险、愿意为此付出怎样的代价。风险发生的概率和造成损失的程度都是可以预计的，如果能够先确定冲突带来的风险是什么，会对决策很有帮助。企业失败的一个常见原因是人们根本不愿直视风险、陷入冲突带来的麻烦中。人人都不喜欢纠纷、不喜欢争执。如果一个问题看上去是不可解决的，那很多人都不喜欢处理这样的问题。在以专业著称的企业中，在以理所当然地解决问题为风气的环境下，如果大家都能“快速、明确地进行决策”，那要谁公开承认自己面对

问题时不能立即想出办法就会更加困难。

假如没法证明哪种行为模式在冲突场合十分有效，那我们就需要有人来担起这份责任、进行决策。决策意味着什么？“非此即彼”是最为清晰的决策。比如在职位升迁的决策问题上，你占了这个位置，那我就不能坐这个位置——这样的决策是具有排他性的。还有一种决策方法“或多或少”是在两极之间摇摆：这一次倾向于一方，下一次又偏向另一方。比如在以价格为导向还是以服务为导向的矛盾之间进行选择，可以时而重视价格策略，时而强调服务质量。这是我们在应对冲突的时候比较易于接受的办法，但它还是局限于两极之间的直线上。我们总是希望能有另一种可能，就像罗伯特·穆西尔（Robert Musil）在《梦想家》（*Die Schwärmer*）一书中写的作为经验存在的可能性。书中的主人公雷吉娜（Regine）说，生活逼着人“一直在两种可能之间进行选择。而面对选择的人总是感到：我想要的不在选项中，我想要的是一直没有出现的那个第三种可能”。要想找到第三种可能，我们必须放开“非此即彼”和“或多或少”的二元逻辑思维，另辟蹊径。

如果想要找到第三种选择方案，就必须先要深入地理解问题的根本矛盾。必须先找出来，这对矛盾的要点究竟是什么？例如“应该集中采购还是分散采购？”这个问题，不论是集中采购还是分散采购，这两种选项的目的都是为了降低采购成本。不同的地方是集中采购是利用价格优势，而分散采购则是通过较低的计划成本、清算成本以及监管成本来实现目的。如果我们按照这种思路来思考问题，那就已经很接近我们想要的答案了。因为本质上说，这其实是另一个问题，即“我们是想要规模较大、采购价格便宜的订货部门，还是想要规模较小、工作更加灵活的部门”。仅仅以这样的方法深入理解矛盾双方的特点，就足以帮助我们客观地看待事物，从而在理解问题时避免将其看作个人的问题。下一

步，就可以寻找矛盾双方的共性了。例如，我们可以想：能不能在不使订货部门规模变小的条件下实现分散采购？答：能。比如我们可以引入一套由计算机控制的资源池来把分散的订货信息整合在一起。我们还可以这样想：能不能在不使订货部门规模变大的条件下实现集中采购？答：能。我们可以与供应商订立框架条约，规定一个总的订货数量，但在实际采购时任何部门都可以调用需要的货物。这种方法也不失为一种解决两种订货方式的矛盾的方法，我们应当对此予以关注，如果可能的话，就应该在商业活动中采用这种方法。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

然而，一般情况下，人们进行决策时采用的方法通常是排除其他选择方案。也就是认为“鱼与熊掌不可兼得”，他们觉得如果选了其中的一种方案，就必须彻底放弃其他可能。在这种情况下做出的决策总会让人感到自己有过错。因为每进行一项决策，都意味着是对其他人主张的另一种行事方式的贬低。因而你在决策的同时也为自己带来了隐秘的阻力。没有哪个决策是无阻力的。有可能你的同事们更喜欢另一个办法，如果让他们决定，他们会选另一种方案，他们会把另一种价值看得更加重要。这些情况发生的可能性很高。如果没有做好接受来自他人的责难的心理准备，那就做不成什么事了。因此，对一组冲突做出的决策往往会引出新的冲突，因为人们“被决策”的事物可能正是他最不愿意接受的。如果想做到决策而无错，想要规避来自他人的阻力，只会让你的决策显得软而无力。

在对经理人进行测试之后，我们发现传统的经理们在不确定的事物上表现得尤为糟糕。许多领导是只能在好天气时掌舵的舰长，他们从不真正的、主动地领导他人，从不在逆风时掌舵前行。如果有什么东西需要分给大家，他们确实是很棒的糖果叔叔。然而在波涛汹涌的海面上，

他们却非合适的指挥人选。在需要明确的指示、需要做出结论的时候，在需要做出决策的时候，在面对风险的时候，这样的舰长没有迎难而上却躲到了掩体中。或者是为了保全自己的形象命令全舰“潜水待命”，这就等同于自己废除了自己的领导职位。

存在目标冲突时，最有益的心理是海员的沉着心态。沉着的海员想要驾驭变化的波涛，而不是被巨浪埋葬。他个人的力量很小，但与此同时他又很放松。他知道各种利益的不同，明白事情的发展可能和计划的不同。很少有人能不经曲折一路直接走到了实现目标的终点，以为凡事皆有因果的想法实在太天真、太简单了。有沉着心态的海员不会试图在事情发生之前把一切都掌握在手中，而是会看情况解决问题。他的字典里没有“对”和“错”这两个词，他更喜欢“合适”、“有用”这样的词。他知道，做了决策必然会受到他人的非议，因为不论自己所持的立场如何，必然会有这一方或另一方的人提出反对，因为决策就意味着树敌。当领导的人，谁想不得罪人，那就不要决策。不决策也是一种决策，但它的后果却很糟：这会导致任务指示不明确，会出现自相矛盾的任务、无法解决的冲突、似是而非的解决方案，这会使得员工工作效率低下。

领导力就是决策力、勇气与信心。如今，我们对领导力的诠释又多了一项内容，即内心要保持乐观态度，要相信“事情会变好的！”如果事态没有朝着好的方向发展，我们可以改变它。现在的工作方式必定和过去不一样了，但我们可以让工作水平变得更好：我们可以让软件程序在下班时间后继续工作，或者交替着使用不同的软件。我们可以根据过去的不良经验调整纵向生产范围。我们还可以撤回海外投资。如果把决策视为主观的行为计划，去塑造世界而不是适应自我，做到了这一点的人就不会再用“对”或“错”来评价一项决策。他只会说“决策”。在这个风云不定的世界，做出一项决策并在一定时间内维持这项决策的稳定运行就

已经是一件相当艰巨的任务。

如果没有独立的自我意识，没有充分的自信心，是无法担当此任的。要想人见人爱，那就根本不可能自己做出决策。因为这样的人必须要保全自我才能取悦众人。形式主义之风盛行就是领导无权无勇的具体表现。

包容多样性

经理并非现在才处于矛盾的中心，历来就有挑剔的顾客、急于获取分红的股东、敏感而又态度摇摆不定的银行，他们各自代表着不同的利益，而你又不可能同时满足所有人的要求，甚至员工的需求也不总是和企业利益相吻合。原则上看，这些不同的人的不同期望是无法全部兑现的，我们只能在不同的利益取向之间进行权衡。这样做可能会使利益相关者感到失望，但我们必须要顶住这股压力。

接受一定程度范围内的不一致，这一直被视作有教养、心智健康的表现。简单地说，即看问题时不要太过片面。因为只有对没受过教育的人来说，教育才是一种武器，而对受过教育的人来说，这只是增长经验、拓宽眼界的手段罢了。一个人的眼界越广，人们就越是认为这个人有学问。要想处理好众多相互矛盾的信息，就要求我们能够包容多样性。当同时存在许多不同的意见时，我们不应该因为这些意见之间的敌对关系而心烦意乱。领导存在于这样的矛盾中，他要明白，这两种方案都是必不可少的。他必须在二者之间找到平衡点。每天都要寻找新的平衡。每天都要进行选择，思考在当前的情况下优先选择哪一种方案更好。

从事跨文化管理研究的荷兰教授吉尔特·霍夫斯塔德（Geert

Hofstede) 发现，德国经理对多样性的包容程度格外之低。他们更乐于接受“非此即彼”、“非黑即白”、“要么全部拥有，要么一无所有”的思想，他们认为：“如果这一个方案是正确的，那么另一个势必就是错的。”在“不可预见未来”的时候，他们很难包容多种方案，容易表现出紧张，易于采用直线型的思维方式。通常，为了重新建立起制度和结构，他们会通过规则体制来排除选项。但凡谁手里有把锤子，遇见什么问题都会把它当成是钉子。

而明智的经理（我不想使用“聪明”这个词）则相反，他们明白自己的行为可以具有多样性，也知道多样必定会带来矛盾。他们具备处理这些矛盾的能力，其科学称谓为“歧义容忍度”。现在的社会比以往任何时间都更需要人们懂得大概的艺术。这个时代的领导要明白，在一种价值的两极对立中，每一方都是有效的。做事可以时而依照这种方法，时而依照另一种方法。你可以做出不同的决策。可以要求人们“跳出原则——只在矛盾中行事”。例如，我们要承认文化背景决定的差异，但是不要条件反射般地将文化差异定义为好的或不好的现象，领导大师要具有居间的眼光。想要有这样的眼光，我们需要与事物保持一定的距离。如果离得太近，太过热情地推举一种方案，就无法再承认事物的对立面也总是有合理的地方了。

你作为领导者需要具备的能力并非价值意识，而是歧义容忍度。你要能看到事物的多样性。这种能力是指可以看见矛盾的能力，能对矛盾双方予以认同的能力，对双方都能致以尊重的能力——而在实际情况需要时，又能选出一方作为决策结果的能力。

沉着——均衡的热情

有一些事我们在个人生活中能够理所当然地理解它，而放在商业领域，我们却将它忘记了。我提示几个关键词，比如“改变”、“发展”、“质量”。有时经理在追求最大化的狂想中会超越了自己的能力范围，于是就只能放下镇静，赢得速度，把旧的东西抛在身后。无情而坚定，没有“如果”、“或者”、“但是”。人们干脆把“最大”等同于“最优”，认为两种极端之间的状态是空虚无意义。在“全部拥有”和“一无所有”之间根本没有任何兼容二者特征的选择，如果真的有什么，也不值得去做。人们会把它看成是不温不火、悬而未决的事物，是非驴非马、不伦不类的决策。那么怎样做才能保持沉着？怎样才能做到热情而又沉着？怎么才能做到让热情燃烧的同时，既不会烧干了自己，也不会烧毁他人？

法国思想家孟德斯鸠（Montesquieu）曾说：“在某个时间，所有人公认的观点总是会被过分夸大，因为只有使人惊异的思想才能广泛传播。”亦即公认的价值须得具有一定出挑的特点、要有些与众不同的地方，才能把时代的需要汇聚到一个点上。于是，人们就忽视了在整个图景中也包括其对立面的事实。

但是，如果走到了极端，一切都会变糟。你需要做的只是用诸如“永远”或“绝不”这样的词把谈话对手的立场推向极端，然后他只会呆站在那里，仿佛智商已经变得和他的体温一样低了。我们也可以换一个例子，比如顾问和销售之间的对立关系，每一个处理外勤工作的人都曾有过这样的经历：过度推销会让人反感，极端的顾问也无人采纳他的建议。因此，我们应该找到平衡点。

领导的基本工作是要处理“开放自由空间”与“关闭自由空间”这两种要求之间的矛盾。我们也可以说：这其实就是“带着企业家精神工作”和“严格遵循规矩”的要求。第一种观点允许偶然情况发生，第二种

观点可以确保稳定。第一种观点是以实用性为重，第二种观点以规则为重。在极端情况下，第一种观点会让人感到不稳定、太随意，而第二种观点使人没有责任心、缺乏行动力。作为企业领导，你的任务就是调节这些相互矛盾的各方势力，协调各人不同的利益、条件、立场以及理想。这就是对均衡的热情。

时间长了，“管理”的意思就会变成“磨洋工”，它不过就是按照“规定”行事，只是在最近一段时间才出现了有计划的领导这样的说法。那么过去的领导方法就是错的吗？谁在短时间内把无序带入了秩序，谁关注那些意料之外的事，谁能够接受不确定的未来、能在朦胧中游走，过着吟游诗人的生活，就可以从“根据目标磨洋工”的管理原则着手开始。这种原则听上去很可怕，但其实很现实，这要求领导者沉着镇静。

管理的艺术在于平衡。因此企业领导必须时常扮演“反对方”的角色来促进员工的工作行为。在主要的基本趋势之前，我们必须一次次找到平衡并维持这种平衡。关键就在于量。量，就是指中庸之道，指的是调解矛盾，要做到这些，要求领导者在现场高度参与、高度重视其事。处理极端的方法不是化解它、无视它，而是要在可能的意思上调解它。而且还要一再地重新进行调解。这是否是一种无勇的妥协？绝对不是。协调众人的热心点可以激起大家对均衡的热情。致力于企业，在企业中工作，要追求平衡。可以把这种均衡状态称为“小心翼翼的放肆”或者是“胆大无畏的谨慎”，就像足球运动中“有所控制的进攻”。中庸之道在我们的生活中非常实际有效。

在平衡、均衡的思想基础上建立的管理绝不是要强制人们有所保留。当企业陷入困境时，这种思想依然能够发挥作用、挽回局面。因为这些思想能帮助人们实现可能的事，而非不可能的事。人的生活经历一般就是从潜能到明晰、从可能到事实的变化过程。我们不应该顺从这样

的趋势，要保持悬浮的状态，这一点很重要。我们要享受居间的乐趣，享受时而向此、时而向彼的生活。我们在有生之年依序做的一切，读书、工作、享乐，这些事肯定都不会过度地分裂我们的生活重心。相反，如果我们愿意，也可以尝试着同时做这许多事，在它们中间找到一种“平衡”。为什么年纪大了就不能工作了？在精神疗法中，人们认为每一种片面思想都会阻碍人的发展、会为人带来烦恼。即便是成熟，也不推荐人们采用这种方法来变得成熟。只有一种方法可以让人变成熟，就是接受冲突并化解冲突，甚至让冲突双方互补，例如稳定与变动之间的冲突、现在和未来的冲突。只有通过比较，才能做到完全。

在冲突情况下的行为

在企业中，管理者的决策有着重要的社会影响力。有一项调查表明，企业领导对公司的影响意义几乎就像是位领銜众人的圣哲一般。这是艾德佳·沙因（Edgar H. Schein），组织心理学的鼻祖，在20世纪80年代中期出版的作品中的思想。在书中，他对“塑造职业道德的因素是什么”这个问题做出了解答，答案由三部分组成，即在冲突情况下，决定价值取舍的人的具体行为；员工高度敏锐的感知；能够把这种价值普遍推广，使之成为规则。所有人都应该以这样的规则为基准。

下面我们来详细分析一下这三个步骤。

第一，起决定作用的是具体的行为，而不是写在纸面上的看似光鲜的事。既不是“使命”也不是“愿景”，它们作为企业文化的一部分固然具有一定的娱乐价值，但除此之外就没有其他什么价值意义了。不是所有人都说什么，它就能决定什么，而是每个人都做什么决定了我们该以什么为重。当然，在这里我们也要关注每个人都不做什么。对于人们而

言，什么是不重要的事？什么让人提不起兴致？在他们看来，什么事不能算作“绩效”？如果我们能主动一点儿界定这些问题的答案，并且把它们引入到企业文化中，大家就能同时说出来我们对于什么还不理解。对于这些我们决定不做事，还需要为此承担责任吗？

第二，决定价值取舍的人的行为。由谁来决定采用何种价值？当然是董事会主席、企业领导或者是企业所有者。在每家企业的小世界中，这也指每位领导。在你的职责范围内为你决定价值取舍的人就是你自己！人们不是在企业中辛苦工作，而是在友邻关系中工作。友邻既代表了一种空间关系，也是人们与同事、特别是与自己的直接领导人之间的人际关系。对一个人来说，周围人的行为具有很重要的影响力。

第三，冲突情况。背景条件不是在一帆风顺的时候，而是在波澜中。当出现错误的时候，当人们未能实现目标的时候，当你受到批评的时候（哦不，现在人们不再使用批评这个词了，人们更愿意说“负面的回馈”）。在这些情况下你应该怎样应对？员工会非常精准地捕捉到你的行为，并将之归纳为行事方针。此后，员工就会“吸收”这套办法，采取与之相符的行为。例如，当员工犯错的时候，你的反应是采取行动挽救错误，还是责备犯错的人？如果你的应对方式就是责备，那么我可以向你保证，以后这名员工不会再犯错了，然而他在工作时也不会再投入更多的努力。再举个例子，面对批评的时候，你是为自己辩解、完全不做反击，还是对提出批评的人说“谢谢你这样坦诚地指出我的不足”？在冲突情况下，员工们会否坦率地表达自己的意见，就取决于你在面对批评时的应对方式。此外，你的行为还决定了以后员工会对你的决策有多大程度的信任。

利用福尔摩斯的法则进行决策

那么，在人们的目标有冲突的时候应该怎样决策？在人们的价值取向一致的时候应该优先采用何种价值？如何平衡各种矛盾冲突？我给你的建议是：如果你觉得哪种平衡关系是最无法令人接受的，就决定采用它的对立方案。选择麻烦最少、难度最低的方案，这样的方案值得被采纳。

从经济性的角度看，麻烦最少对我们最有益。这种方法与福尔摩斯的办案法则有着异曲同工之处。福尔摩斯认为：“当我们将不可能的设想（例如，同时将两种矛盾的价值最大化）排除以后，剩下的就一定是真相。不论这结果看上去是多么的不起眼，都必然是事实。”在决策时，如果一种方案与其他备选方案相比麻烦最少、难度最低，那就应该采用这种方案。至少在找到更好的办法之前，可以暂时把它作为解决方案。重视价值均衡，这不一定就意味着优秀的企业领导。但至少做到这一点，可以避免糟糕的企业领导。

关于管理实践，我们来做个小结：对各相矛盾的目标和价值，不能用“对”或者是“错”来评价。这是“合适”或者“不合适”的问题。因此，在冲突情况下也不能把决策交给体制、工具或者是软件程序去做。只有人才具有权衡利弊的能力，才能抓住每种情况各自的特点。能够感知平衡，有“度”的意识，明白中庸之道，沉着冷静，和极端保持健康的距离，有均衡的热情。这些，就是具备出色的权衡能力的基本条件。

⁽¹⁾ 系统文献资料一直声称，这一理论可以追溯至美国事理学泰斗海因茨·冯·福尔斯特（Heinz von Foerster），但其实这种说法是错误的。

⁽²⁾ 德国公共交通工具，通常一列有轨电车由多节车厢组成，抵达、发车时间严格按照行车时刻表执行，很少晚点，译者注。

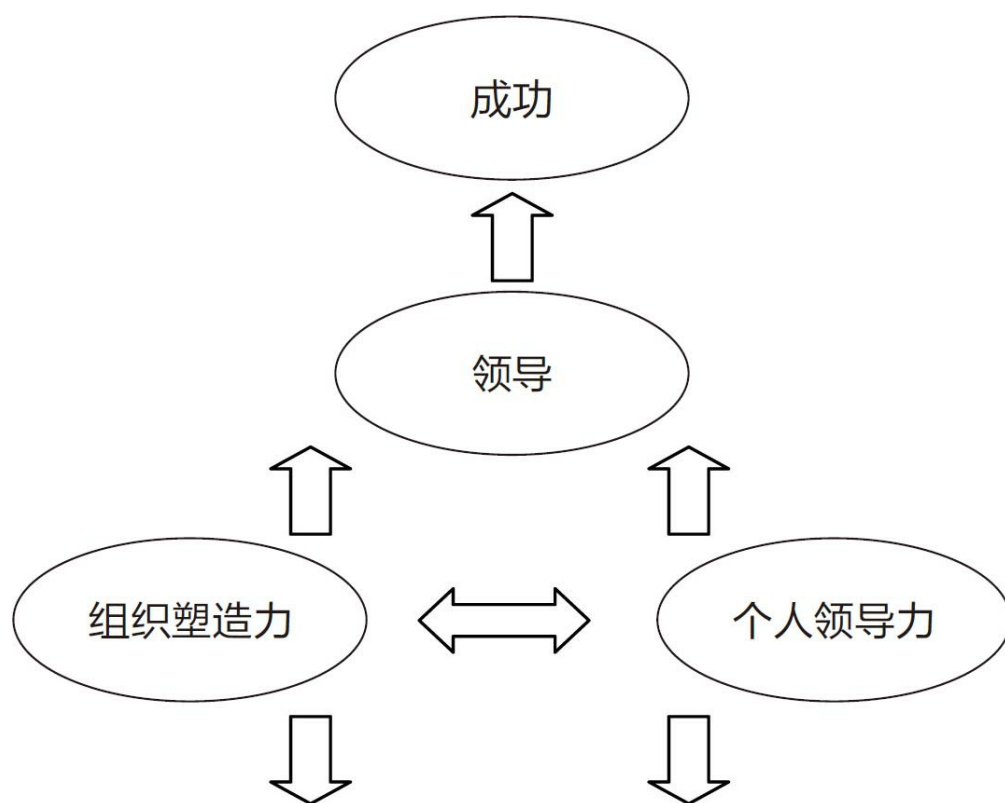
[③](#) 语出德国社会学家卢曼（Lehmann）。

[④](#) 语出爱德华·拉普（H. Edward Wrapp）。

[⑤](#) 语出京特·奥尔特曼（Günther Ortman）。

第五章 修炼四：稳固未来

- 为什么要考虑企业未来发展
- 怎样保持企业在未来仍然长盛不衰
- 领导应具备稳固未来的特质



1.促进合作

2.降低交易成本

3.于冲突中决策

4.稳固未来

5.引领下属

1. 为什么要考虑企业未来发展

“我为什么要为将来的事情操心呢？现在的工作就已经够烦心的了！”也许有的领导会这样想。雀巢公司的董事长彼得·包必达（Peter Brabeck-Letmathe）曾说：“到目前为止，我们成就了什么并不重要。重要的是要怎样做才能保证我们在将来依然能够获取成功……也许这是企业中最棘手的任务了，尤其是当一家企业已经取得成就以后，保持长盛不衰很难。”

要胜任这个任务，并不需要采取各种手段将企业传统连根拔起。恰恰相反，我们要维护好传统，使之在未来依然能够发挥出效力。正如奥地利著名作曲家古斯塔夫·马勒（Gustav Mahler）所说：“传统不是膜拜遗迹，而是薪火相传。”换句话说，我们要思考的问题是：怎样才能让创业者的精神生生不息？如何让企业如流动沙丘一般不断向前滚动、自我革新？

神经质的我们

美国经济学家杰克·尼奇（Jack Knetsch）在1989年做了一项实验：他先给一组大学生每人送一个咖啡杯，然后再问他们是否愿意用这杯子换一根巧克力棒——90%的大学生留着杯子不愿换。对另一组学生，他先给他们一根巧克力棒，再问他们愿不愿意把巧克力换成咖啡杯——同样有90%的大学生拒绝交换。

试验结果尽管出人意料，却也不难解释，你自己想必也认可：我们总是高估自己拥有的事物的价值（即便有可能失去它），却容易低估我

们可能赢得的东西。日常生活中，人们常说：“手中的麻雀胜过屋顶的鸽子。”或是：“已知的不幸好过未知的幸福。”

人们神经兮兮的，对个人生活中的每处变动都会惊恐一番，甚至换个新牙刷也大惊小怪的。在这方面我们就像小孩子一样，即使是对同样的事情，也要不断重复才会放心。因为只有在我们理所当然地做着某件事并且始终坚持同样的惯例时，我们才会感到信任与安全。面对新的情况，我们首先会套用熟悉的旧模式。只有当旧的方式根本行不通时，才会拓展新的方案。人们的感情基调是：“迄今为止，一切安好。为何我就不能按照以往的做法在未来仍然成功呢？”一般当我们看到其他人经历变故时，会抱有一定的同情，但没有人喜欢这些变化发生在自己身上。

惯例和模式是我们生活的基本组成部分，甚至有些人的天性就是依惯例行事。要让我们预测意外之事，只是想想可能有意外发生，就会让我们感到不自在；我们的祖先是自猎人和采集者，祖先遗传给我们的大脑的运作方式就是从直线和平均数出发。但也有一些模式是后天培养出来的：一些研究表明，情侣间行为习惯有95%是在他们刚刚搬到一起住的头几个星期中形成的。所有的一切都应照现状保留，因为在秩序的外壳下我们可以实现内心追求稳定的愿望。事实听上去可能令人吃惊，但这些克服生活难题的保守做法只是人们为了减少麻烦而采用的保留方式。但你要知道，每个现存的体制都可能有衰败的一天，我们应该接受一定的新信息，从头开始。

就好像人类每天给鹅喂饲料，它就以为这是爱。直到圣诞节时要被宰杀做食物了，它才知道之前想错了。一些投资基金接连很多年招募新资，以其过去的卓越成绩吸引新资本，直到某天破产时，我们才明白成功不是一劳永逸的。美国的许多债权人根本无法想象房地产价格会有暴

跌的一天——房价已经连续涨了三十年了啊。某个CEO连续多个季度宣布营业额增长的消息，人们就觉得他不会出错，直到某天他遭遇滑铁卢时，我们才从过去的幻觉中醒悟。

我们把上述这些现象称为“归纳式思考”。其思维倾向就是从观察到的个别现象中推断结论：只有那些经历过某事的人，才会说“一直都挺好的”。其他人则毫无发言权。美国政治家本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）曾说：“人生只有两件事情是不可避免的，一是死亡，二是税收。”认为我们现在怎样，未来就也会这样，这种想法大错特错。我有把握说，以后与现在想必，一定不会还是同样的状况。

未来是一个认知概念。我们之所以和其他所有动物都不同，正是因为我们具备认知能力，认知能力的根本意义就是促使人类成功地进化。然而，从种群历史上看，我们并未对稳固未来这个任务做好准备——不论是对个人、还是对社会集体的未来，我们都毫无把握。在进入现代之前，人类对现代既无概念又无设想，对他们来说，没有未来可谈。甚至在中世纪时，德语的语法时态都没有将来时。如果我们想继续在历史的舞台上立住脚，就必须“惦记”着未来。

从成功到衰落

柯达公司（Kodak）曾是赛璐路时代的相机巨头，却在2012年出人意料地申请破产保护。这家企业发明了数码相机，但管理层当时没有看到数码产品的潜力。他们把新产品看作是对既有商业模式的威胁而非机遇，因此便没有进一步研发数码相机，于是就这样把机会拱手相让与他人。

这个案例说明：所有失败的源头都可追溯于成功。初读这句话，可

能让人感到矛盾。如果我们观察一家企业的历史，总是会发现：刚开始企业一直是成功的，公司很顺利地进入市场，员工充满干劲儿，产品做得好，也能在恰当的时机提供贴切的服务。获取成功的感觉鼓舞着人们加快工作速度并养成工作惯例。某个时刻人们回望过去时，会如是总结成功的缘由：“因为我们是这样、那样做的，所以现在才会收获颇丰。”只有少数人会指出，是因为当时运气好、赶上了好形势，但这样的人会被大家视作扫兴的家伙。于是人们开始始终如一地重复相同的流程：按照过去的决策方案拍板，只接受和先前的规则相吻合的信息，经理们只喜欢顺从自己的下属，只读和他们的思想倾向一致的报纸。他们把世界分成由“好人”和“坏人”两类人组成的世界，对前者加以褒奖，对后者施以唾弃。于是，追溯成功根源的分析就逐渐变成了反对当下、拒绝未来的论调。

弗里德里希·尼采（Friedrich Nietzsche）早就发现，事物不只是有可能在末期败落，也可能在早期就衰败，衰退和繁荣是并存的。因此也有一些企业在很早的时候就发展出排外趋势、抵触革新。会出现这种情况，并非由于极度保守的领导发号施令要求大家这样，而是因为组织的本质就是要逐渐排除备选方案。组织会把“这样或那样”变成“只能这样”，这就是人们遵照的“流程”、“等级”、“政策”，这就是组织作为组织而存在的核心。

几乎所有企业的发展过程都是如此：以前人们是为问题寻求解决方案，后来变成拿着解决办法去找问题。以前企业以帮客户解决问题为己任，后来把客户视作解决企业自身问题的途径。企业变得绝对化了，它不再探究问题，只想成功。这种牢固的传统让人们误以为过去怎样，将来也会一直这样。这样的企业有德国的利多富电脑公司（Nixdorf），这家公司在战后没有意识到巨型计算机大限已到、未来是属于个人电脑

的，最终因错失市场机遇而不得不将企业变卖；类似的案例还有德国电动工具公司（AEG）、德国电视鼻祖哥兰蒂集团（Grundig）、曾经最大的邮购公司万乐（Quelle）和最大的商店集团卡尔施泰特（Karstadt）等，在此我只提一些最著名的公司名字，其他不再一一赘述。这些公司都曾一度盛极一时，如今却已成为历史。

人如果沉湎于过去不可自拔，就会错失当前的美好。同样地，企业过于看重以往的成功也不是件好事。因为这会使人逐渐麻痹，让人误以为自己可以预测市场走势。在面对突发情况、遭遇意料之外的事情时，便无力应对。对过去念念不忘会使人失去活在当下的感知力。特别是如果现在正在做的事情是过去固有的业务，人们会觉得以往的经验绝对可靠，不能容忍其他意见。

但流传下来的经验知识无法保证我们在将来依然能获取成功。能以自身行为改变世界的企业屈指可数，绝大多数公司只能在很短的时间里占据市场主导地位，随后便会丧失优势。市场是不断变化的，它总会给人带来挫折，以前的非凡事物终会变得平凡。幸好如此，因为失败是预料中的；这是客户的意思——如果我们愿意，也可以说这是为了公共福利着想。市场中当然也有新的机遇：失败者永远都有机会成为赢家。

成功的本质即在于，它是有限的成功。我们都知道史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）的一大优点是判断力准确，可要知道他经历的失败和成功一样多——只是大家忘记了他的失败史。在经济世界，每一次成功都会为企业带来威胁或是把企业导向失败。如果突然有另一家竞争对手准确地抓住了时代趋势，我们遭遇的从成功到失败的转变就可能会发生得非常快。看看苹果和诺基亚吧，这对竞争企业就是典型的例子。

尽管这道理如今听起来依然令人难以信服，也请你相信我：带来

的，不会再带走。你可能不相信。那么这么说吧，就好像我们今天下午的生活不会跟上午的安排一模一样，我们也无法掌控企业的未来使之完全符合过去的模式。外部环境变化的速度越快，我们自己的成功秘籍失效的速度也就越快。因此，要牢记在心：在经济生活中，明天还能像今日一样成功的概率是很小的，而且这概率会变得越来越小。

成功秘籍：前因后果及未来的问题

《追求卓越》（*In Search of Excellence*）是世界上最成功的管理书籍之一，自20世纪80年代初出版以来一直广受好评。两位作者汤姆·彼得斯（Tom Peters）和罗伯特·沃特曼（Richard Waterman）在书中旁征博引了大量知名人士的轶事来向读者介绍成功的领导是什么样的。这才只是个开始——自从该书走红以后，许多咨询类书籍皆不遗余力地避免偶然事件，力图把成功变成是可以计划的事。这样的人真的好多！最典型的就是那些企业顾问，他们总结出现在的成功企业所具备的某些要素，便声称这就是成功模型。根据他们笔下的秘籍，只要沿着成功企业、成功人士的脚步往前走，人人都能获取成功。

其理论背后的关键逻辑是，他们把成功看作一种有据可循的结果：“因为”企业做了这个或者做了那个，所以它就成功了。当今管理顾问界对成功的要素做了上百条定义——别说要素内容是什么，光是这个数字就很令人生疑了。我发现在许多我参加过的会议中，人们经常偷换概念，把相关关系说成因果关系。人们尤其喜欢把一家企业成功的原因说成是某个人的功绩：这个人或者是那个人是企业的策略武器，如果没有他就不可能成功。如果遭遇失败，他们也干脆把其归咎为某个人的过失。人们还经常宣称强劲的企业文化会带来强有力的结果。反过来，也有不少人常说：强有力的结果会打造强劲的企业文化。到底什么是因？

什么是果？类似的——我真不好意思提这点——有人说员工的工作满意度和生产力互为因果。事实上，没有任何一项研究能够拿出有说服力的结果，证明工作满意度和生产力之间存在因果关系。甚至可能恰恰相反：工作有成效给人带来满足感，没错。但不论我们是否愿意也都得承认：对工作不满的员工其实也可能是创造力很强的人。

经验证实的成功永远是属于过去的成功——这是资本市场不变的法则，每个人都应该知道这一点，它却往往为人忽视。照搬过去的做法用于未来的事务，这样做实在太天真了，可人们依然固执己见地一意孤行。让我们再把话题拉回到彼得斯和沃特曼的著作上：在此管理学经典流行三十年后，我们依然没有找到企业的成功秘籍。而当时书里挑选出来的那些“赢家”，现在仍然活跃于市场的企业屈指可数。所以说：我们只能在生活中寻找方向，却无法追寻结果。

◎盲从：成功可以复制吗？

管理理论从不关注具体情况，它不考虑传统，也不估计员工准备度、企业未来或是局部地方的情况。这些理论通常不会考虑各组织的详情，对于小企业、大集团、公共事务管理和非营利组织的运营不加区分，一律以同一套“现代”理念来应对。而且提出这些理论的人也不愿意承认，能否把这些模式套用到另一家企业上本来就很成问题。

你自己在阅读成功故事的书籍时，想必也这样想过：“我们公司和这个某某公司完全不一样呀！”正是如此。在有的企业中，领导对下属工作进行一定的干预可能会收获辉煌的果实。但同样的做法用在另一家企业中——在另一家企业规模相近、组织结构雷同的企业中用来解决类似的问题，可能却不会奏效。为什么同样的解决办法会导致不同的结果

呢？

对每一个预言成功的法则，都有许多反例：在要素、方式、模式一定的条件下，一个企业获取成功的方式总是和我们不一样。如果有谁相信自己找到了成功的魔法石，说某种方式可行，就会有成千上万的后继者依葫芦画瓢并遭遇失败。但没有人会在书里写这些企业盲从而导致失败的故事。简而言之，成功是而且一直都是不可复制的。别人的成功秘籍就是属于别人的成功秘籍。我们买帽子可以挑“均码”的，但企业的管理方式绝不能一刀切。

◎每个成功故事都有自己的历史

如果哪个经理认为组织要素的选择是由他来决定、并且只能取决于他的知识和决策，我想他恐怕高估了自己。诚然，每个经理在任时都会带来一些具有个人特色的管理方式，但他的管理是否长期运行有效却不是由他的个人意愿决定的。

这也是成功秘籍行不通的原因：社会体制是相对封闭的，它受到结构的制约，并且具有独立自治的特点。因此，那些鼓吹如是行事就能成功的家伙，其能耐最多不过就是教唆管理者把“企业”的体制变成独立组织。这些论调很少能够真正发挥出影响力、鼓励人们下决心行动，而是把更多的注意力放在组织上。但此类论调对当前形势下现存的制度倒也相宜。

通过社会研究，我们还会看到另一个方面：人们在采取管理手段时喜欢走“捷径”。我们能否采用某种手段获得成功，取决于我们在社会关系中获取了哪些发展途径。例如，有人认为可以简单地把在某个企业一

直行之有效的方法套用在另一个体制下。但他们忽略了结构因素，即在历史发展中形成的企业结构。如果企业没有传承与根源，管理手段也就不可能长远发挥作用。

没有“正确的”管理方式，只有和目前的情况比较“合适的”方法。由于每家企业、每个地区的社会情况都是独一无二的，也就没有放之四海皆准的法则。“现在流行”的管理理念听起来可能还不错，其用意也非常好，但这些理念绝对不是对所有企业都有用的。因此，你应当自己思考：什么适合我们，什么跟我们的根基相符？更重要的是，要搞清楚，什么不适合我们？

◎不只复杂，而且综合有序

认为成功法则有据可循的想法是以个人为中心的思维，这种思维和20世纪的“企业机器”理念密不可分，即把企业看成是可以人为操作、控制的机械设备，而领导就坐在这台机器的“控制台”前安排一切事物。

我们也可以用其他事物来形容企业——比如社会关系。这是和自然科学描述的对象全然不同的关系。在社会体制中，人们充其量会用“可能”这个词来描述未来。因为组织的未来是无数人作为个体合力工作的结果，整个过程不只复杂，而且还有综合性的特点。就是说，即便我们了解所有的影响因素，也不可能对未来做出准确的预测。原因很简单，因为行动产生的结果都是偶然结果。这些结果的出现既非必要又不可预测，它们是在多种影响因素的综合作用下造成的偶发成果。在企业错综复杂的关系中，要遵循规律几乎不可能。对于管理人员来说，最大的挑战不是工作复杂，而是要综合各方面因素使工作有序进行。

复杂的体制与综合的体制的区别就好比航空机械：飞机的构造尽管很复杂，但其研发工作是有顺序进行的。因此人们可以比较精确地控制各环节的工作，可以根据测试结果推导出原因，也能从某个迹象中推测可能的影响。但是在盘根错节的体系中要准确地找出什么是头什么是尾就很难了，因为有太多的意外、太多无法预料的事情发生。比如大家都知道过度控制和边缘效应，其行为与结果没有线性关系，因为结果是不可预料的。环境变化就是一个典型的例子，我们都知道环境发生了巨变，也查出来了在哪些方面有环境问题，但很难说是什么因素导致了这样的变化。这并非渐变的过程，而是意外发生的、突然的、剧烈的变化。

企业的问题在于，经理们把自己看成是商业领域的工程师，他们在综合的体制中可以把一切管理得颇有秩序，便认为自己在复杂的体制中也能掌控大局。他们简单地把成功应对综合问题的方法套用在复杂问题上，可惜往往并不奏效。

◎何去何从

假如真能保证让人获取成功的秘籍，你要跟从这套方法行事吗？不难理解人们倾向于接受在别的地方行之有效的办法，但这样不会给你带来任何令人惊喜的成就。你顶多也只是和竞争对手一样：好也是一样，坏也是一样。因为众所周知的成功秘籍就不再是秘籍了，它最多就只能是个“我也一样”的策略。然而复制品永远都无法超越原件。所以，要走不同的路线以探索更好的道路。不走差异化路线就是死路一条！在企业顾问的建议下克隆别人的管理方法无法令贵公司在市场上表现出任何特色。更糟糕的是，你还可能因此失去最重要的东西：警惕心。若一个人相信某种秘籍会为自己带来成功，就会误认为自己处于安全境地

中，于是他就放松了警惕。这样，就会导致你最想避免的状况——不安全——发生。据我观察了解，那些陷入困境的企业主要有两类：一类是不相信自己正确的判断而盲目模仿其他企业案例的企业；另一类就是过长时间死守着自己的成功秘籍不肯变通的企业。

在市场竞争中，最大的错误便是认为自己可以预测未来，这正是上述两种企业固守一种方法的主要原因所在。通常情况下，我们面对的是两种可能：竞争对手可能采取跟我们一致的行为，也可能采取另一种行为。这就好比当你在高速公路上开车时听到广播说前方拥堵，你大概也会想我要不要驶离高速路到普通公路去呢？但是如果大家都往普通公路开的话，那不是普通路又堵了而高速路畅通？假设所有人都这样想、都和我一样盘算着驾驶方案——或许还是别去普通公路了。如果你能把类似的情况放在市场竞争中来看，把各种可能都考虑到，至少在短期内是具备一定优势的。而那些拥有“成功故事”的企业易于轻信自己对未来的掌控力，预测他们会采取何种行为并不困难。

那我们到底该怎么走，什么才是正确的策略？答案就是：不要盲从策略！在发生概率完全一样的两种情况下，恰当的应对方式就是全然随机地做决定。或者可以时而这样，时而那样——交替着用，这种方案正变得日益重要。它看上去毫无秩序、缺乏计划性甚至显得有些混乱，根本上不了台面，但我们应该明白：有些时候兼顾两种矛盾方案是会妨碍正常工作，有些时候这样做确实有益的。不然何谈市场机遇？我们可以在反恐策略中学到：长远来看，出其不意就是有效的成功秘籍。

自己寻找成功秘籍，按照这样的思想工作，我们才有机会获取成功。也许有人会想，正是由于“寻找”，我才一事无成。生存哲学称：往往正是由于人们放弃了寻找妙方，疼痛才得以治愈。没有任何一种看似有效的标准法则可以让我们为决定负责就能成功。这是迈出去的一步。

经济就是证明自由的绝佳证据——人们也可以换一种方式来做。

哪种方案有效？哪一种都有效，或多或少总会有些作用。这可以算作一条成功秘籍吗？算是吧，成功的秘密就是：没有秘籍。这便是唯一真正有效的秘籍。

一波未平，一波又起

但凡人类历史，都是由各个时代的革命运动谱写成的。而当代和近代的历史条件又有所不同，这主要体现在变革的速度和程度上。IBM创始人托马斯·沃森（Thomas Watson）曾在1943年断言，世界市场对计算机的需求大约只有五部。数字设备公司（Digital Equipment Corporation）的总裁肯·奥尔森（Ken Olsen）在1977年声称：“我们没有理由认为人们会需要家用电脑。”如今看来，这些预言多么可笑。

原美国国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld）的名言“有些事，我们不知道我们不知道”的根本思想与我随后要讲的“未知的未知”意思相近，Facebook上人们集体转发的消息便是个很好的例子。有些事，不论我们付出多少，都不可能预知未来的情况，计划往往会由于反馈迟滞以及非线性的影响而走向失败。

“一切等级的和固定的东西都烟消云散了”，卡尔·马克思（Karl Marx）于1848年发表的《共产党宣言》中的这句话仿佛专为当代社会而写。如今，各种情况都在迅速发生变化：在亚洲国家大范围崛起的同时，高度发达的工业化国家经济发展停滞。人口膨胀和人口老龄化的问题两面夹击。我们需要原材料的同时，又面对着资源短缺的困境。有些地方的教育尚未普及，另一些地方已面临着新知识的挑战。经济和环境孰轻孰重？我们既要能抗得住短期内的冲击存活下来，也要考虑长时间

的持久利益。顾客要求企业大幅降价，与此同时他们还希望我们提供的产品性能有所提高。大批竞争对手以电子商务手段进驻市场，让我们质疑惯用的商业模式是否还能带来成功。面对着无穷多的机会，媒体要如何做才能获得消息？德国电视一台的《每日话题》（Tagesthemen）及德国电视二台《今天杂志》（Heute Journal）新闻节目是否会沦为成年人的《小沙人》[\(1\)](#)？这一切都是由技术动力、社交网络的发展势力以及变化莫测的政策引起的，相关的例子有许多。还记得研发军用战机猎人90（Jäger 90）即后来的欧洲斗士（Eurofighter）的高昂成本吗？刚开始投产的时候这款机型几乎毫无用武之地，因为它是为应对冷战而设计的飞机。但后来铁幕被推翻了，它作为多用途战斗机正好适应时代需要。还记得2008年秋季，一夜之间突然爆发的经济危机吗？处于这场危机中的企业都必须学会在营业额骤降40%~50%的情况下维持经营的生存之道。那些所谓的“应对妙方”，其半衰期是何其短，变化又是何其大！一些事情在昨日还是好好的，到了今日就已经过时了，甚至看上去仿佛是“很久以前的事”。手机的普及不过才15年，现在我们看以前的老机型就会觉得它多么可笑。创新层出不穷，很多企业在新生事物刚一出现就被挤到了市场边缘，可悲的是他们根本不知道该如何抵御冲击。讲一个几星期后就会变成老皇历的成长故事，即便这故事多么辉煌荣耀又有什么用呢？罗伯特·博世有限公司（Robert Bosch GmbH）现任监事会主席弗朗茨·菲润巴赫（Franz Fehrenbach）在2010年10月曾经说过：“日益活跃的市场会为我们带来发展机遇，市场波动的幅度也会变得越来越大，我们必须接受这些事实。”

我们不必信奉凯恩斯主义，无需依靠国家干预的强大力量来推动经济发展，因为市场具有不确定性。我们不知道将来会发生什么，自20世纪90年代以来，我们对未来的情况知道得越来越少，它总是出其不意。传统观念下我们冠之以进步或退步的动态发展，在当代社会轻而易举便

淹没在湍流中，进退别无二致。新的情况接踵而来，市场瞬息万变，不可捉摸。我们要主动寻找克服障碍的办法，而不是等待麻烦出现再采取措施。例外的时代已经一去不复返，因为例外情况都会变为正常情况。“危机”一词也几乎已经失去了灾难的含义。我们能从经验中学到的东西越来越少。“不受干扰的工作”已然成为历史。

就在几年前，人们对这种形式的无计划性还感到非常陌生。我们要适应这种情况是多么困难？如何继续维护精神层面的长久习惯？“可持续性”一词给我们描述了问题的答案，但这个词没有任何具象的含义，它只是一种观念上的追求目标，表现得是一种略有“倒退色彩”的思想——因为它关注的是既存的事物。

即便对组织来说，意外也是头号大敌。德国GfK集团在2011年提出了新的口号：“Own the Future.”“拥有”未来？未来的特征就在于，无人知道它是什么样的。人们又能如何“拥有”它？经济学家比格尔·普里达特（Birger Priddat）说，这不过又是计划和策略的老把戏，恐怕确实如此。显然，人们想要贯彻些什么，但这绝不是未来的生存能力。未来生命力的含义应该是：在计划的时候，发生了一些计划外的事，但人们依然能把事情处理好。正是在危机中、在处理意外事项时才能看出领导效果如何。因为：你无法决定会发生什么事，却可以决定如何应对这些事。

为何弹性的重要程度日益突出

记得20世纪90年代中期，我曾和一些德国经理人共赴一场晚会。在与会者中有一位“材料测试主管”，这是一位来自德累斯顿的同僚，他看上去其貌不扬，却给我们做了一个异常精彩的工作报告。他的工作很特

别，是要在极端负荷下测试飞机机翼的偏移情况。所谓极端负荷，是指一切“意外”的情况。对于这些可能发生的意外，例如气波、湍流、雷雨、驾驶操作过度等情况，人们必须有所准备。如果我没记错，机翼在这些情况下可能会上扬或下落7米，但机翼材料还不会断裂。那是我第一次听说“弹性”这个词，它的意思和灵活性相近。那是多么振奋人心的一个夜晚。

“弹性”这个概念来源于材料经济学，它描述了一种材料在压力下变形后又因压力解除而重新恢复原状的性质。比如过去我们常常见到芦苇，芦苇秆在风中摇摆却不会被风折断。口语中我们也可以用“抵抗力”或“灵活性”来描述物质的这一特征。其引申义是指掌控意外之事、在湍流中稳固前行的能力。许多科学家认为这是我们在过去几年的危机中必须习得的基本能力。德国基尔世界经济研究所（Das KielerInstitut für Weltwirtschaft）所长丹尼斯·斯诺尔（Dennis Snower）曾说：“很长时间以来，人们已经无法兑现关于稳定的承诺，因此我们必须代之以弹性应对。”

也就是说：第一，在企业失去控制、往错误的方向走时，领导必须主动采取措施挽回局面。第二，领导必须看得到边缘的情况，要捕捉到环境变化的征兆，要“预见”变化。所有经理都喜欢把执行这两项任务成为“做作业”，但领导要做的还有很多。第三，领导必须献身于弹性工作。他必须让企业在精神层面和结构层面为突如其来的意外情况做好准备，这种意外是前所未有的新情况，会披着改革的外衣到来，可能是一场突然爆发的资源短缺问题，也可能是大规模的政治侵犯，还可能是意料之外的市场参与者或是某个史无前例的新产品。

在2008年至2009年间，几乎所有企业都体会到了“危机”的含义。我们从这场危机中学到了什么？要想在未来沉着应对危机，我们该做些什么

么？什么样的企业组织能使其在变化风云的外部条件及突如其来的波动中仍然处事不惊？怎样让一个组织维持运作？我们该怎样对无法计划的事情做好准备？

管理人员的干预工作

盛极必衰、否极泰来的道理人人都明白。要打破这样的循环，我们必须在日常惯例中时刻怀有危机意识。这就是领导的干预工作。干预是让企业恢复经济活力的源泉，有了它企业才不至走向衰落，才不会把员工惯坏，才会有能力适应新的情况。这里所说的干预，不只是在危机到来、环境发生剧变时，领导要能做出明智的反应。更深的意义是要让组织对可能发生的变故做好预防准备。要主动出击，发挥警报作用，要保持警醒，对新情况做好准备，要不断质疑“继续这样能行吗”。领导必须适时给予组织一定的干预，才能谈得上称职。你要从最好的意图出发，搅得企业“不得安宁”。要采取一些别人没有料到、又确实可行的活动。只有不断克服危机才能保持企业活力，有意识地把企业带入危机状态可以激活企业弹性。注意，重点是“有意识地”。我们也可称之为“危机管理”——史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）对此很有天赋，他不停地让公司一阵一阵感到紧张，从而把企业引向了一次又一次成功。

领导是破坏的艺术。你提出一种打破现状的可能，因为不断开发新路线、定期考量企业的结构安排是否合理、解聘不称职的员工，这些事情关乎企业存亡，非常重要。我们尊重过往成就最好的方式就是把它们抛在身后。

如果碰到危机才采取措施，就只能应急行事。在最糟糕的情况下，靠这种方法很难制胜。若你把成功看成是一劳永逸的成就，获得一次成

功就认为抵达终点了，这样的胜利很难维持长久。成功应该被视作是新的开始，一个超越历史成绩的新起点。只有作为新的开始，成功才有可能持久的成功。最著名的例子无疑便是谷歌公司（Google），谷歌通过不断开发新产品的策略而逐渐吞食整个市场，甚至后来居上，赶超劲敌雅虎（Yahoo）。要跻身最强，无疑要付出全力变得更好。

红牛功能饮料老板迪特里希·梅特舒兹（Dietrich Mateschitz）以精心策划的广告策略和赞助策略把红牛打造成了世界知名品牌，在谈到他的企业时，梅特舒兹如是说道：“我不知道这是一种哲学理念抑或是某种强迫症：我们的原则就是质疑一切。我们认为，并非所有存在的事物都是合理的。于是便会自问：还有没有其他办法，更明智、更有创意、更有趣、更便利的方法？”

尽管下述观点听起来不合理，我还是想再往远里说一句：干预本身就是一种价值。为什么有些企业自我调整得更快、更容易，甚至时不时地重新组建？让我们来观察一下那些生命力比较长的企业，那些比其他公司更善于转变的企业，比如IBM公司，我们会发现：鞭策、警醒很重要。一百年以来，IBM公司一直是个利用危机彻底转型的典范。该公司勇气十足地剥离了一些虽然还有盈利价值、但市场前景已十分惨淡的几个事业部。最终，当罗睿兰（Virginia Rometty）在2012年接替彭明盛（Sam Palmisano）担任CEO时，IBM站在了与许多竞争对手所不同的位置上。彭明盛在任时，公司剥离了PC业务，扩建了软件及服务部门，还收购了普华永道（PricewaterhouseCoopers）的咨询业务。据罗睿兰说，前任只给她提供了一条建议：“你必须重新组建这个企业集团。”

未来生命力与交易成本之间的拉锯

干预会造成自相矛盾的效果。一方面，它可以促成转变。没有转变就没有学习、发展、适应新环境的可能。我一再强调：没有危机就没有转变！这很重要。若企业沉溺于有利可图的舒适区，你将很难推行转变。另一方面，干预总会有无效的地方。这会对迄今为止运行良好的业务流程和组织结构带来负面影响，使我们认识不到一些现在有用的流程或结构未来将会失去效力。而且，现在已经够乱的了！一项改革还未执行到底，另一项决策已推行出台。干预任务是让企业有弹性，这项任务却和“降低交易成本”的核心任务起了冲突。更甚于此，许多确实很好的建议还威胁到了企业的核心业务——我们得考虑是做网络贸易还是实体交易，是做手机还是做固话。你还要有充裕的资金。显然，弹性是企业的长期目标。你也许会问：“效益的成本是多少？”确实，效益也有成本。其成本可能高得让人气馁；它可以削弱一切可以使企业在未来长存的事物。就过去几年的股市及媒体情况来看，弹性思维和短期的股票市场价值思想正相反。如果我们想要一直给企业干预，按惯例就要激发最高管理层的反对意愿。高管承受着成功带来的巨大压力，他们必须把短期利益最大化。即便你内心深知这样不符合投资、创新的目的，也要让高管站出来唱反调。要让他们说出来：这样对未来不益。但股东在那里，就像美国人常说的那样，“炒股行家”（Share Flipper）见涨就抛，他们持有股票的时间平均不超过十个月。所以说，股东的投资不大可能使经理从组织结构方面动手，采取对未来有利的措施。

我们要找到平衡点，我们必须在兴奋与忧虑的状态之间徘徊。亢奋的人永远活在未来的可能中，却忽视了当下。最极端的可能却是一事无成。因此，完全忽视过去、无视历史是非常危险的。在“彻底放手”思潮的持续影响下，企业对对手的抵抗力会变得越来越小。而忧虑的人则恰好相反，他们总想保持原样。他们忽视当下是因为他们把现在视为过去的延伸。在此，便又要强调“度”的重要性。像詹姆士·马奇（James

March) 提议的那样，在“利用”(exploit)和“开发”(explore)之间往返不失为一种机智的办法：业务性、常规性地提高效益，完善工作流程；同时不断尝新，打开新路子。就像走路时需要两腿交替前行。若你决意采取这种方式，就要把对变化做出反应置于比按照计划行事更重要的位置上。这两者并不矛盾，只是说按照计划行事或许有用，但灵活应变的价值可能更高一些。盲目模仿别人（我们倾向于再三重复同样的事）和一味固执求新都有可能把企业置于死地。要在交易成本和开创未来之间找到平衡。环境变化的速度越快，现存体制的生存危机越大，创新和偏移带给你的益处也就越多。

当今企业中盛行着以危机为导向的思想，危险就意味着企业的生存和发展机遇。因为企业未来能否长存，不仅取决于它怎样应对危机，能否把握机遇也同样重要。

在没有取得效益的时候，我们不应该就把视角放到原则上来：具有未来生命力的体制总有令人不安的地方。它可能会榨干过去的投资，还有可能会不停地往前景广阔的方向发展。在这样的运动中未来会更容易。因此，我们要让它尽可能有效，而不是更加有效。领导不能玩忽职守，错过未来发展的可能。如果赶上了好时候错过机遇的后果只是利益减少，遇上环境不顺时甚至可能致使企业倒闭。

2. 怎样保持企业在未来仍然长盛不衰

以市场为导向，适应新的环境

是否有一种理想的组织形式，可以保证企业在未来仍然长盛不衰？怎样打造成一个乐于接受改变、把改变看作机遇而非逆境的企业？

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

法国社会学家埃米尔·杜尔凯姆（Emile Durkheim）在1895年预言道：“没有任何事物能够阻止一位实业家沿用20世纪的方法工作。他只要做好自己的本职工作就行了。但可以预见到的是，其方法终将失效。”事实上杜尔凯姆所阐述的问题是，20世纪形成的组织方案在今日能否继续发挥作用。或者说，我们是否应该从根本上对组织标准提出质疑，把标准转变为灵活性和两重性。我们应当自问，仅仅因为某项规则是秩序、它规避了无秩序状态，坚持现有秩序便足够了吗？如果没有正面的理由维护这些秩序，也就是说如果从顾客的角度看这些秩序没有合理性，那么恐怕它们是不足以保障企业在未来的生存能力的。

如果我们把“订单”看成是企业的主要组成部分，那么组织形式很有可能就是这样的：围绕订单展开精细工作。顾客的订单就是标准，一切都要根据顾客的要求来做。那么企业或企业中的部门就要不断围绕顾客提出的具体问题重新塑造。顾客的问题不会“干扰”业务流程，它是组织形式存在的前提要素。企业必须向外看，放弃对完美大结局的追求，要不断发展，从一个成就走向另一个成就。在危险地带，运动不一定总是意味着“进步”，有时它只是针对市场条件进行调整。制药行业的进步例子便是“个人用药”领域的战略发展，个人用药，即在对遗传物质的分析

基础上，生产适用于某个人的专门药物。

“有意识地”把顾客订单等同于生存基础，并一再“提醒”二者关系的企业，根本无法“成立”。企业至少应当摒弃整体的结构，没有组织计划，没有职位描述。“我有个解决问题的办法，可问题在哪呢？”这种话可不能说，因为人们多少总会满足于实际有用的临时方案，说哪个办法可以最终解决问题的可能性实在太小了。并非我们可以生产出来什么，这东西就能卖出去；而是说什么东西能卖出去，我们才生产它。如果市场变了，订单就会相应地发生变化，企业要想永久成功，就要调整组织形式以适应新的环境。

在市场推动下形成的灵活的组织几乎都不再算是组织了——它更像是一种可用的力量（例如临时经理发挥的作用）。这样的组织形式在中小型企业中更有可能得到发展。中央集权的企业集团，其本质便与此类组织形式相抵触。这种组织形式必须通过“人为的”干预得以实现；往往需要“从上级开始”重新引进那些在组织过程中被排除的内容。你得让企业面向市场、面向世界开放自身，把“病原体”引入机体，从而使企业获得未来生命力。下面我将会介绍几种人为的“干预”方式，这些方法有助于使贵公司重新回归解决问题的模式。

首先要明确，干预的重点不是以一种意识形态来替换另一种，并非要消除形式主义和等级制呼吁其对立面。一个组织若连最基本的规则和制度都没有了，那就不叫组织了。但人们是沉湎过去还是面向未来，是为组织劳动还是为顾客服务，把繁荣和危机之间的波动看作赤字经济还是看成经济的一种形式，这都是不一样的。没有哪种“正确的”管理方式可以让企业永远处于稳定状态。但在危机时比其他企业做出更好的反应的管理确实是有的。

具有高度自我调整能力

“我想强调指出，在我们这个时代，能够由体制入手进行改革的能力对成功具有决定性作用。”贝塔斯曼集团（Bertelsmann AG）创始人莱因哈德·莫恩（Reinhard Mohn）这样写道。长寿企业最明智的几个行为方式有：乐于接受试验、愿意尝试各种事物、敢于犯错、投机、偶然行事。这些企业的成功看似精心策划的结果，其实他们挂在嘴边的话经常是：“我们来试几个方案，看哪个奏效就用哪个。一直用到它不再有效为止。”历史中的例子有曼哈顿计划的领导者奥本海默

（Oppenheimer），当代例子有谷歌公司（Google）。谷歌试验了上百个项目，但只将其中一个孵化成熟并推向市场。简单地说，他们的格言就是：“以无数开始，低成本试验，趁早失败！”（Start many, try cheap, fail early!）因为我们可以料到，在不可预料条件下，只有具有高度自我调整能力的企业才有可能幸存。领导的核心任务就是：在意外中寻找机遇，软化僵固的结构，让企业在危机时刻刹车、再重新运转起来。

你可以先在意念中试验。只举一个例子：假设几乎所有下属都非常可靠，他们都全心全意为企业着想，工作很卖力。你来考虑一下，在这种前提下可以摒弃哪些管理控制工具。想必你会想到那些基于不信任而采取的措施，采用这样的控制手段获得的效果肯定不会起到激励人心的作用。控制、操纵、管理非但不能实现稳固未来的目的，恐怕还会适得其反。假若不惜一切努力将意外排除，那即便市场向我们敞开大门，恐怕我们也很难识别出机遇。

请继续思考：你的工作是仅仅以效益为目的，还是你知道，许多试验失败是在所难免的，只有这样才能看到机会？唯一机智的策略就

是“试个遍”，让试验像气球一样往上飘，碰到失败也很正常。如今，试验是在不确定条件下的一项颇具企业家精神的行为。在一个不可控的世界，不要顺从计划安排，也不要被等级森严的管控制度吓住。我们只能先采用一个临时解决办法，再寻找进一步方案，就像玩儿一样。只有开明的、着眼未来的企业文化才有可能包容这样的试验，在浮士德式的“硬文化”下“它不会有明天”。

美国著名歌手鲍勃·迪伦（Bob Dylan）一再打破并重塑自己的形象。自1988年以来他一直在巡回演出，但总是更换伴奏乐队。这场巡演结束，下一场演唱会时他就会改变节目单；这天晚上他以原作歌唱，下一场又以电子乐的方式演唱；在巡回演出期间他不断变化舞台布景、音响和速度。有时直到一首歌快唱完了，观众才听出来他在唱什么。对其伴奏乐队来说，要配合他做到这一切可能很困难，但是对“顾客”而言这一刻却是不可思议的体验，因为他们之前从未听过他如此演唱。但歌声与伴奏配不上的情况也不少——在迪伦的演唱会上，这种失败已然成了典型。但如果要杜绝这种情况，也就不可能有意外之好的表演了。

留心观察微弱信号，保持怀疑精神

哪怕有时我们的记忆会出错，这一点也绝不会错：在经济史上，极少发生市场情况一夜之间——像彗星撞击地球一般令人猝不及防的剧变。通常经济危机爆发前都会有一些迹象，小规模危机虽然还不足以构成灾难，却已然暗示着不幸很快到来。

我们以汉莎航空为例（Lufthansa）。该公司过去一直是欧洲顶尖的航空公司，鉴于这样的地位，它在市场转型时表现得不紧不慢。汉莎航空很长时间一直不把阿联酋航空（Emirates）、卡塔尔航空（Qatar

Airways) 的崛起以及廉价航空公司的突进放在眼里。直到2011年克里斯托夫·弗朗茨 (Christoph Franz) 担任董事长兼首席执行官后, 企业才从此前的自我欣赏状态中走出。对于一个拥有悠久成功史的企业来说, 那是多么痛苦的转型过程 (并且现在依然如此)。不过话说回来, 一个企业过往的成功也正是在转变中付出了巨大代价才换来的成就。

遗憾的是, 即便条件发生了变化, 甚至威胁到企业存亡的时候, 有些企业首先采取的措施却只有一样: 进一步进行原有方案。他们对危机回应是加倍努力往相同的方向前行, 还死守着“证明有效”的策略。正如“宏观经济学之父”约翰·梅纳德·凯恩斯 (John Maynard Keynes) 的话: “发展新思想并不难, 难的是排除旧观念。”无偿债能力的企业大多有这样的经历: 企业领导以他们的管理策略让企业制胜许多年, 他们一直采用的策略现在却明显不起作用了。如果我们追溯让这些企业破产的危机, 从偿债危机、收益危机到策略危机一步步来看, 会发现他们中的绝大多数企业在盛世时期就存在隐患, 只是人们没有关注这些问题。

注意留心观察周遭环境中那些微小、难以察觉的信号。这些小事可能还不会对企业造成什么直接损失, 即便有损失大概也没有多严重。有些人认为这些信号不重要、或者干脆将之忽视, 这很正常。人们回想: 这没什么, 反正总体上看, 一切运作良好! 但是这些看上去无害的事件很有可能就是大规模灾难的征兆。只要条件稍微发生一点儿变化, 只要幸运女神从你的身边离开, 危机就会爆发。

深入研究这些微小的信号有助于企业在危机爆发时抵抗住灾难。在所有市场上都应该设立预警制度, 精确地记录并上报市场变化情况。接到这些信息, 我们既要考虑到危险也要想到机遇。一方面应及早识别新兴市场上的机遇信号, 去抢占先机拟定策略。另一方面也要看到哪些信号对当前商业模式可能不利, 或许不需要做大幅调整就能避免危机发

生。处理小危机也是一种练习，可以让我们更好地应对紧急事件，如2009年席卷诸多企业的经济危机。

预警制度可以采取“众包”（Crowd sourcing）的方式，直接容纳各种顾客群体、专家团队的意见和提示。在采纳他方建议的同时，也向外扩展了企业表面。你也可以在企业内部建立预警制度，以跨部门的形式把所有人联系起来。可以从企业的各个部门挑选出一些人，让大家互通消息。这样可以扩大你的信息来源：可以准确获悉“其他人”在烦恼些什么，他们有什么问题，他们对未来有何种期望。进行这样的沟通时，切不可只关注自己的战略利益或经济利益。

如果我们想让“留心观察微弱信号”成为企业文化的一部分，就要考虑这些问题：我应该把公布坏消息作为制度确定下来，还是授权少数人通报信息？要不要专门设几个岗位或成立一个小组来处理干预、错误和不良趋势的工作？应该习惯性地探讨备选方案，还是只在意外情况下这样做？遭遇失败时，揪出一个责任人（让他向组织中的其他人道歉），还是不计过错继续工作？还有一个更重要的问题：在面对意见不一的情况时，我们该怎样做？面对批评时怎样做？面对质疑时又该怎样？

获胜者从不质疑？没人会说这种胡话！从不质疑的人和打败我们的人同样可怕。获胜了，就更要“有计划的”培养怀疑精神。在进行稳定的贸易和果断修正错误时，我们要保持怀疑精神。一方面要坚定自己的主意，另一方面也要保持头脑灵活，要能接纳新见解、放弃旧观点。一些企业由胜转败的原因就是因为它们丧失了怀疑精神——不论是企业还是人，当你感觉良好，盲目乐观的时候，就是在走下坡路。失败者还有一种倾向是爱挑出自己喜爱的信息来证明现在的决策是正确的，对于反面信息则视而不见。他们犯的错误正是许多股民的毛病：当投资环境发生改变时，他们不立即撤资却经常再守上几年，因为他们从感情上不愿接

受损失的事实。结果却是损失扩大，还错过了许多有利的投资机会。蔡澈（Dieter Zetsche）出售克莱斯勒（Chrysler）时想必心里并不轻松，但出于实用角度考虑他必须这样决定。事实证明他的决策很明智：克莱斯勒迅速陷入无偿付能力的境地，还差点儿连累了戴姆勒集团（Daimler）。所以说：企业需要危机。危机有鞭策作用，它逼着企业学习并且成为更好的企业。“永远不要错过一次有益的危机”（Never miss a good crisis）——在这个时代，就要寻求自我变通。

自我革新，着眼未来

没有人知道未来是什么样的，但它在现在就已经发挥着一定的作用。我们只知道，许多我们习以为常的许多事物都会发生改变。只有我们现在就给未来、给即将发生的改变予以一定空间，而不是用习惯去制约它，才有可能基业长青。我们要有远见，要自我革新。要着眼未来，站在未来的立场回望今日，做出恰当的决策。在制药领域或许还有可能只生产临床证明有效的医保指定药物。汽车制造企业如果等过两年才意识到汽油发动机已经过时，那就太晚了。如果你想把企业带向未来，就必须从未来出发进行领导工作。那么什么叫着眼未来？

人类的大脑在面对危险时会迅速做出反应，前提是我们面对的是具体而直接的危险。在遥远的未来，一切都显得含糊不清，因此这些事很难引起我们的注意。在对企业领导容易忽视哪些工作任务进行过一番精心调查后，研究人员发现最容易被忽视的领导工作是危机防范和未来布局，这项调查结果也正与人类的生理本能相符。鉴于此，你要特别费心让组织不仅关注当下，还要着眼未来。我们的人有没有做好准备，市场上可能会有坏天气？可能时运不济？也有可能机遇大门会突然向我们敞开？会有“前无古人，后无来者”的好东西？放眼未来的同时，还不能失

去，更不能放弃长期战略。但要高度自觉，有规律地为未来奉献时间、金钱以及组织形式。这样就在匆忙的日常工作中形成了学习能力，它可以拓宽我们的视野，让我们看到必然会发生的事情——改变。

作为领导，首先你自己应该调整好状态：要能应对突发事变。你可以交替尝试不同的方案，多几个“计划备用方案”、少一些“错误模式”。“公司远见”（Corporate Foresight）应当是作为一项重要任务纳入你的策略规划中。此外，还应该包含传统市场调查的方法，例如趋势分析、环境分析。要有专家咨询，如“首选的未来”（Preferred Futuring）、“存在感”（Presencing），以及机敏的应变技巧。这些技巧主要包括勾画不同的未来图景、模拟最终必要时如何快速转变航线。美国债券管理机构太平洋管理公司（Pimco）的创办人比尔·格罗斯（Bill Gross）在1982年时就因开创管理人会议制度“长期论坛”（Secular Forum）赢得了一定名气。该制度规定企业领导每年召开一次为期三十天的会议，会议主旨就是思考未来。由于这个议题常让人感到“惘然”，因此需要来自行业外的人事支持。

通常企业会委托参谋人员甚至是外部顾问来处理关于企业未来的事情，而管理人员则忙于在现在的市场谋利。我的经验证明：这样不对！这项任务不能委派给别人去做。高层管理者应该定期退到某个安静的地方，（在主持人的引导下）讨论未来可能会出现什么情况，企业怎样做可以经受住未来的考验。这是把自己和企业以更广的层面上联系起来的绝佳机会。

在召开讨论企业未来的会议时，你首先要使所有员工敏感地捕捉到摆在我们面前的情况。在开放空间会议（Open-Space-Konferenzen）中，你可以激发员工一起思考我们的未来，引导他们提出不同的方案。不要受制于过去的压力，也不要对将来感到担忧！当领导有意识地针对

那些未来极有可能不再具备生产力的安排采取措施时，过去的失意就只是局部现象了。召开此类会议对于领导的核心任务——合作任务的执行也十分有利：会议中，企业是作为一个整体来商讨对策，而不是许多单个行为的总和。

能够见机行事、有全局观的人可能会挑起对立思想，因此我们需要开放的讨论文化。企业有弹性，就意味着领导公司的方式不应是中央集权的，不应该是某个独具魅力的领导一个人做决策，也不是由几个思想固执的董事把每一次跟他们的想法不符的建议都否决掉。而是在可能与不可能之间进行商讨，把意见不一致的情况向着多种思想并存的方向引导，制订出一个周全的方案。对危机做好准备，指的不是乖乖听话、遵守要求，而是有自己的想法、敢于提出反对意见。习惯于张口就说同意的人已经够多了，这样的人，我们不需要。

项目管理，主动推进企业变革

项目是有一定时限的工作，你允许下属开始做这件事，尽管没有把握这个项目能否获取成功。甚至你都不知道有没有可能成功，因为如果知道有可能，大概你就会在这件事上投入更多精力了。项目参与者仿佛是你的临时下属，这些人和固定从事核心工作的员工并不相同。然而在未来，很少会有这样稳固的核心工作。对于开始阶段和变革时期的企业而言，项目是最理想的工作形式。

为了利用新的市场机遇，传统类型的项目经理把主动推进企业变革看作工作重点。所谓变革，是指打破部门界限的限制。为了胜任这项工作任务，你需要特别注意“可变性”（Changeability），它包括三个方面的内容：变革的意愿，变革的能力以及变革的可能性。

首先，要激发员工变革的意愿，唤起他们的好奇心，让他们发散思维、发挥创造力。让他们自己去考虑未来，考虑“如果.....会怎么样”。这不是个轻松的任务，想必你会遭遇反对，因为有些企业的文化倾向于消极等待而非主动出击，而且在企业领导之间也会由于各自考虑的利益不同而出现针锋相对的情况。人们会想：“我能从中得到什么？”如果得不到满意的答案，人们就不太愿意接受新生事物。因此，要说服大家意识到改变的必要性非常重要。

组织和员工现在能做什么、将来必须能做什么，这两者之间的差异就是改变的能力。在能力方面主要需要考虑的问题有：哪些知识和能力是我们以后必须具备的？哪些知识和能力我们以后可以放弃？

如果我们把精力放在改变的可能性上，许多经理会突然变成牺牲品。你会发现：劳资协定有问题、企业驻地总是选址错误、技术过时得特别快、货币汇率不公平、税法不公正、时机不合适。这些都不能动摇你手中已有的东西应该改变的事实。无论环境多糟糕，点燃一盏灯也总是比抱怨黑暗境地要明智。由我的经验来看，在企业中最好是确定好组织改变的可能性：如果你真的想促成转变，组织框架应该体现的是企业转型的最低限制。关于改变的可能性，主要需要考虑的问题有：企业发展的瓶颈是什么？企业转型有哪些障碍？必须先解决哪些问题才能启动转型，使人信服做出转型的决策是明智的？

你需要反复在这三个层面推进组织转变。这并非出于个人目的，而是由于市场具有多样性的特点，企业有必要进行转变。像往常一样，我们也可以扩大转变的程度。所以一些企业在2001年至2008年的危机中能多一些灵活性、多点儿“旧经济”（old economy）就好了。但是谈到观察企业的未来生命力，大多数企业都还需要加把劲儿赶上来。项目管理是很实际的一步，我是认真的。

放权，增加企业弹性

经理们大都倡导可行性。他们经常意识不到多样化、离散性、高度自由正是让如企业这样的综合体制维持稳定的前提，而且由这些要素还可以使企业在不可预见的市场中灵活变通。诚然，有时它们也会造成混乱，但用集权办法抑制混乱的人可能只是误以为自己站在安全、或者至少是有效益的一方。但他永远都不知道他的目标准确来说是什么，只是降低了自由度，损害了适应力。

有弹性的组织不需要把哪个单位作为组织的顶梁柱。从未来生命力的角度来看，这一点无可争议。要想在瞬息万变的外部条件下维持运转，只要有一些分散在各地的发展项目就足够抵御市场风波了。我们必须给这些项目单位很大的自由空间。绝对不要用准则、规定和控制构成的规则之网把它束缚得太紧，就连过于详细的奖金计划都会对利用不期然的市场机遇形成障碍。

只要给自我管理、没料到和不可预见的事情留有足够的空间，企业的综合有序自然会与制度和规定的流程相一致。例如医药集团费森尤斯（Fresenius）的发展那样安静、平稳，却也能获得不同寻常的利润。不仅组织的营业额持续增长，而且企业并购活动也进行得一帆风顺。该企业各部门的运作方式就是以非常离散的形式进行管理的。

选择贴近现实的中期计划

经济萧条或是大繁荣，通货膨胀还是通货紧缩——所有这一切在当代世界经济界都很有可能发生。飞行术语“目视飞行”不只是经济危机爆发后才流行起来的词了。众所周知，许多创业公司之所以能在危机中幸存，正是因为他们及早放弃了商业计划。我们学到了：计划会让我们维

持一种错觉，好像我们能控制住局面，其实却不利于我们恰如其分地认识到真实情况。有些事情过去显得不重要，在现在却变得很重要。那些试着尽可能地排除意外和干预事件的人在这样的变化面前几乎不可能调整自我适应新情况。

过去，企业惯于制订长期计划。人们决定采用某个长期计划时，往往带着该计划永久有效的期望，因此长期计划在很大程度上是不能实现的，执行起来加倍困难。而中期计划则更贴近现实。人们知道这是暂时一段时间的计划，因此执行起来也比较容易。虽说中期计划描绘的也是期望的未来，但它的期望是局限于当今可知的未来，而且也可以允许偏离计划的情况发生。中期计划在表述上不会就某项事做出精确、不容辩驳的要求。也就是说它并非详细计划，只是粗略的方向。我们要严肃看待计划，但计划本身并不苛刻。你可以把计划看成是受控的错误，但不要忘了：未来生命力不是计划，而是当计划成泡影时，处理计划外的情况。

企业要有危机意识

如今，组织必须能料到会出现我们竭尽全力都无法预知的意外事件，这些意外可能倾刻之间摧毁我们费力确定好的固定程式。“危机”这个词可以追溯于古希腊医生兼作家盖伦（Galen）的作品，指的是病情既不能减轻也不会致命的状态。危机会尽可能深入的触动企业健康的舒适区，所以我们应在结构方面做好防御工作。也就像老话说的，要有点儿能“遮风挡雨”的东西。

所以你需要的是“对弹性做出承诺”（Commitment to resilience）。这是把额外业绩储备变成资金的能力，我们需要它，以便在高度时间压

力下能胜任特殊要求。在企业中，你需要一定程度的冗余（注意，别太多了！）以及用于自我调整的储备物资。想想人体只有一个器官的部分（例如心脏），假如这些器官受伤，我们的生命就会严重危险；但如果我们有两个器官（例如肾脏），如果少了其中一个，我们依然可以活下去。过去几年，许多企业由于短见把储备物资挪作他用。假如一家企业为了追求效益尽可能地节省资源到仅够维持正常运作的程度，如果发生意外它就没有额外准备来弥补缺漏。再强调一遍：效益固然重要，但它并不意味着一切。消瘦不等于苗条，过度节省对企业的健康不宜。

对企业的干预活动

前面已经提过，领导的干预任务就是确保企业未来的生命力。但你没有必要把干预理解为大规模的特别行动，你也可以采取许多小范围但成效良好的干预活动。例如顾问，如果我们真的让顾问“出主意”（而不是让他在事后为领导之前做出的管理决策进行辩护），我们就有一些“其他方案”可用。就能获取一些挑战信息，促使我们对企业现状展开思考。这将会带来两种结果：一、做出一些改变；二、如果维持原状的理由更加充分，就加倍坚定自己的见解。我们可以设立一个投诉机制，这样的机制应当以顾客为导向，同时又和整个企业紧密联系，它会不断给我们的工作提供干预信息、促使我们思考。我们要认真倾听新员工的意见，因为他们会对你早已习以为常的事物感到惊异，也会带来全新的见解。来自行业外的人员、所谓的“空降领导”同样可以给组织带来新鲜空气。在由男性主导的企业文化中，女性员工的存在就是一种“干预任务”。还有在团队运动中，“传球”也是一项干预任务。当两位经理交换彼此的工作任务时，就会造成新情况，有时甚至会带来令人惊喜的见解。团队精神也能因此再获新生：每个人都有用，我们只有抱成一团儿才能获胜。如果每个人只顾自己，整体就会失败。

3. 领导应具备稳固未来的特质

如果企业想要拥有未来生命力，就要围绕自身组织干预活动，因为只有不断经历危机、克服问题，才可以保持企业活力。我们已经看到了质疑组织结构框架的必要性，也明白推动涉及企业各个方面、触及企业根基的组织变革有多么重要。但是应该谁来推进转变？对于领导来说，抓紧“稳固未来”这一核心任务意味着什么？

下面我将介绍领导者该具备哪些特征，在进行人员甄选时你应该特别注意应聘者是否具备这些特征。

可能性意识及其他必要能力

“只有能活在当下又能置身事外的人才拥有未来。”德国哲学家阿多诺（Adorno）的名言告诉我们要让经过考验的成果尽善尽美，企业文化的基础应包括这种思想。只有这样人们才可能有敏锐的矛盾意识，把危机看成机遇，把理想结合现实。在这种精神基础上，经济才会繁荣发展，它给企业注入了未来生命力。

哪些人比较有可能得心应手地处理关于未来的事物呢？毫无疑问，这样的人具有灵活应变的能力。他们会想：“这件事也可以换一种方式来处理。”他们不甘于满足现状，也明白线性思维是无法应对非线性未来的道理——过去和现在不一样，将来又会变得跟现在不同（略微顾及一下历史对未来的准备工作不会造成很大危害的）。这些人会想着可能的事情，拥有可能性意识。他们能够极目前瞻，明白原则性的例外情况以及极度发展都有可能发生。他们对企业有很强的责任感，步步为营地

探寻问题，力图做到更好。显然，这样的人不容易满足，但这样的人也不会因不满而气馁。他们会想别人想不到的，追求别人不追求的，做别人不做的事。而且他们也不投机，对他们来说原则上的对立无伤大雅。他们只是喜欢尝试各种方案，乐于接受各种试验结果，正如自然科学是通过试验获得知识、取得进步那样。他们做事情秉持“干吗不试试”的态度而不是“好吧，但是……”的心态。他们做事不张扬，很低调。他们的动力来自于好奇心，是“对新生事物感到好奇”。他们对新的东西一旦熟悉就会感到无聊，喜欢同“还未完成的事物”打交道。当下的世界对他们而言只是从一种状态到另一种状态的过度。

同样，处理危机的能力也很重要：这个人如何应对危机？遭遇打击时他会怎么做？面对预期外的事物他是如何反应的？关键要有积极转变的心态，要在内心把意外看成“习惯了意外”。在动荡时期不应感到忧虑，而要积极地把波动当作挑战，机智应对挑战。机智的意思是敏感，而非神经质；机智的意思是稳扎稳打，不要操之过急；机智的意思是恰如其分，无需过度透支。很少有人能匆匆忙忙地把事情做好。经理如果不能机智地进行干预，小问题可能就会一直拖到大危机发生时，把企业卷入深渊。

说到领导具体要行使哪些干预任务，不能不提处理冲突的能力。这项能力要求领导敢于接受分歧。从舒适区域走出来！处理冲突要触及根基问题，这样的人会问：“我们的前提和出发点是什么？”“我们要塑造怎样的形象？”“我们期待的未来是什么样的？”创新的基础是矛盾，必须让固执己见的家伙熟悉这些矛盾（我认为，这些人大多富于幽默感）。人们一致声称泰坦尼克号不会沉——结果只有几个有怀疑精神的人看到了冰山。我们需要这些批评，不断接受批评才能保持学习能力，才能改正航线。只有至少存在一个反对意见，并对正反两方进行过讨论

后，你才好明智地决定采用哪种意见。如果有两个反对意见，那样会更好。

此外，纪律也很重要。因为我们基本上很难说清未来会怎样。过去已经过去了，现在转瞬之间就会消失，而未来又是不确定的。对人类大脑进行的研究表明，不论人是在思考过去、现在还是未来，人的大脑活动都不会有什么质的区别，这一生理特质决定我们对时间界限的感知非常模糊。那么如果我们不能提前做未来的事情，还谈什么未来生命力呢？我的建议是：从现在起就锻炼预料意外情况的能力；不要相信“明天”会按时间顺序到来。没有自律，这些能力都无从谈起。如果想淘到金子，就必须淘洗沙子。

研究证明，还有一项要素也能体现人的未来生命力，那就是谦虚。德国基尔世界经济研究所的教授于尔根·豪席尔德（Jürgen Hauschildt）及其研究小组证明，企业危机的产生往往是由于高管目空一切。这样的管理者对自己评价过高、自欺欺人、冒着极大风险投机取巧，觉得自己什么都能做，结果适得其反。就像保时捷（Posche）图谋收购大众（VW）却被反收购，就像有些地方银行从事可信度不高的金融业务结果被蚀了本儿。

在企业中，很多人都在谈论“改变”。就我的经验来看，人们越是一本正经的谈论改变，真正能变的东西就越少。因为这种改变的意思永远只是计划改变，实际含义却是顽固地执守自我。泛泛读一下相关研究，你会发现真正的改变需要的是能一只脚深深插入企业根部，另一只脚迈向外部的人。每个企业都需要那些能把事情想得和它既存形式有所不同的人。企业需要的不是孤独的、英雄式的掌舵者，一个人微弱的力量何以彻底改变整个企业？处于企业各个等级层面的人都应具有独立思考的能力，要能从新角度思考、提前一步思考。由于对现状感到满足，人们

出于追求效益的角度考虑问题，这样会形成一股巨大的压力要求大家安于现状。有未来生存力的人要抵住这股压力，积极呼吁改变。

意识流文学的先驱马塞尔·普鲁斯特（Marcel Proust）对这类人的核心能力定义为：“真正的发现不是找到新大陆，而是以全新的眼光观察事物。”前提就是有转换视角的意愿。还记得《死亡诗社》吗？影片中的老师让学生们坐在长椅上，用另一种方式观察事物。如果我们能站在不同的视角思考问题，就可以更好地理解其他人的立足点。存在差异时，没必要急着尽快消除差异，而要包容多样性，允许矛盾意见的存在。有不同的见解，我们应该感到高兴，要鼓励别人提出意见。一点点讽刺常常会带来缓和气氛的效果，它可以使我们明智地应对多种可能性。

为未来招纳贤才

在下一章《引领下属》的核心任务中，我还会全面介绍一下招募新员工时要注意的方方面面。在本节已经很有必要强调一下，要借助人选甄选确保企业未来的生命力，你在招聘新人时应该特别注意哪些内容。

当今的每一家企业都应该提出这个问题：企业是否愿意接纳认真执行干预任务的人来做领导。如果答案为“是”，接下来应该再问：那为什么我们公司里这样的人那么少呢？他们是不是被考核中心给开掉了？还是这些人入职以后迫于适应压力选择了放弃主见？

在进行人事甄选中重点考察“未来生命力”时，可以利用生物学上的自然法则。仔细观察人类的生物进化过程，你会发现马普协会主席胡贝特·马克尔（Hubert Markl）的话十分适用：“我们碰到自私的人、马虎的事还有性。我们将会看到，生物革新的原因有意外、挥霍、选择和繁

殖。换句话说，是基于我们的本源、我们甘于冒险的意愿以及由于我们成功控制了对立事物，是计划、节约、抚养补贴、保持财产状况、计划生育促进人类进化。”

在挑选下属的时候，我们应该按照多样化的标准选择不同类型的人，还是增加同类？组织倾向于一再录用相同类型的人，那些与企业文化完全相符的人，也就是“从自己的队伍中提拔人”。无疑在“自己人”身上投资——哪怕只是出于成本考虑，也是非常有益的。但企业也应该从当地和国际人才市场上引进人才，不然就形成了裙带关系结构。“欢迎外人”是种美德，它意味着：让别人给我们惊喜、让别人给我们激励，互相学习。让别人给我们干预，我们才会获胜。你还要注意避免的另一个错误是：把不乐意接受改变的下属提拔为“经理，让他负责企业变革”。这样等于是拔出了企业的强心剂。要先考虑我们想要什么，再决定该做什么。这样还从未真正发挥过作用。

如果求职者声称自己谙熟成功之道，不要相信他的话——这样的人思想倾向比较落后。听到面试者说“永远”、“从不”这样的词时，你也要谨慎一些。对求职者进行考核时，可以做个测量游戏，看他有没有准备备选方案。如果有，就说明这个人料到事情可能会朝着与预期不一致的方向发展。在面试时，你应该围绕下列思想观点展开对话：

★ “反复考虑过某一策略方案各方面的情况后，我认为必须调整这个方案。”

★ “在不确定性和不明确的框架条件下，我常常根据情况采取不同的行动。”

★ “对于挑战内容及可能获得的结果都全然不清晰的任务，我也

能做得很好。”

★ “我认同《致命武器》中里昂·盖茨（Leo Getz）的话：‘一直都要有个备选计划。我料到事情的发展可能会偏离预期。’”

你的任务就是，找到给企业带来不同的人，而这样的人还要能与别人沟通融洽——就是说，他们的行为要与同事和下属的需求相适应。管理人员要多和其他人互动，要和不同的人接触。菲亚特汽车公司的首席执行官塞尔焦·马尔乔内（Sergio Marchionne）非常重视“人事”干预，特别是对年轻人。他的理由是：“年轻人还没有被传统业务流程腐蚀。”另一方面，在年轻人中也有很多人不论什么都同意，倒是那些年纪较长的员工“可以失去的东西”比较少。确实，这点也让我感到很沉痛：年龄也起着一定的作用。年长的员工在一些常规能力如面向下属、策略、执行方面积累了不少经验。但是在真正要用到这些能力的时候，他们已经不会形成任何干预了。在独立控制变化迅速的情况方面，年纪轻的经理比年长的经理能更好地胜任工作。对于工作挑战和结果在一开始就不明晰的工作，年轻人做得更好一些。

另外，干预任务不太可能由某个专人来执行，这项任务主要是由领导层中兴趣广泛的人来执行。弹性好的企业中，高管往往是可以看到人与人各不相同、看到世界的多样性的人，他能够快速变换视角来观察世界，这样的人才能把具有不同特点的人安排在合适的岗位上。而招聘启事中要求的“行业经验”对企业未来的生存能力来说，并非一直都那么有益。

多一些进攻性

经理对未来局势有怎样的看法？他们对前景所持态度如何？他们如

何在短期目标和长期目标间分配权重？防御型经理和进攻型经理的理想显然不同。

防御型经理的核心能力是最理想地利用并维护现存事物。他们的每日工作都是按照同样的模式来进行，这样的人还不少。但他们一心指望经济情况能稳定不变，指望市场景气，在竞争中取得优势地位，顾客会优先选择他们而不是竞争对手。这类人的特点就是爱做市场调研。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）说得很好，创新本身就是新的、未知的，所以人们无法断定它会变成什么样。

防御型的经理不爱向前看，他们很喜欢往“旁边”看。他们的眼睛盯着竞争者——这是一种很普遍的现象了！虽然他们也想知道如何赶超对手，他们也想变得“更好”，但却不是想比自己的过去更好，而是想比其他人更好。他们追求的对象不是未知的未来，而是和自己有同样目标的人。这样的经理满脑子都在琢磨的问题是：谁现在走在我前面。但是如果我们总是斜着眼睛看旁边，就不知道前面的路通向何方。一味埋首当下的结果将是对未来欠缺准备。尽管企业确保了短时间的生存能力，但未来很可能面临着风险。当然，总是牺牲短期利益来为长期规划服务的做法也不可取。梅纳德·凯恩斯（Maynard Keynes）的话“长期来看，所有人都会死”虽然不中听，却也是事实。总是拿自己和竞争对手做比较、追求短期竞争优势会导致我们的行为逻辑与寻求未来生命力的思想相对立。到那时再回望现在，不知道我们会感到多么遗憾。

进攻型的经理对未来的态度截然相反，他们做事的原则就是求变。这样的经理既不寄希望于更好的时代，也不畏惧更差的环境。他们只是想变得不同，而且他们有强烈的意愿主动采取措施。这与其好奇心强、爱好广泛的个人性格不无关系。对整个社会发展情况的研究分析塑造了其未来的市场视野。他们对竞争对手观察地比较少，注意力主要放在顾

客身上。他们了解今日的最大顾客利益点在哪里。那么明天呢？顾客会促成怎样的经济发展？他们会移向何处？哪些产品的价格仍会维持稳定？哪些产品会涨价或降价？为了保障现金流正常我们应该推动哪些创新项目？哪些人群可能是我们未来的新顾客？不论进攻型经理做什么计划，他们总是构思好多种备选方案。

进攻型的经理会不断向前推进新的发展策略，他们能识别出可能的关键成功要素。这样的经理会以特别的方式在下属中识别并培养出人才。他们深知，1980年出生后的“千禧世代”（Millennials）的工作态度是对具体的任务、而非企业保持忠诚；只有不断给他们新的挑战，才能留住这些人才。

在企业中，我们两种类型的经理都需要——既需要保守型的，也需要进攻型的。但站在未来的角度，两种类型的人还是有良莠之分的。所谓好的领导，组织研究人员用“tempered radicals”一词描述他们的特点，即温和的激进。这样的人不是横向面对企业，而是倾斜的。他们虽有组织身份，但却是以挑战性的、不相适宜的方式给企业带来张力。在确保企业未来长存的方面看，这类领导的价值极高。

企业需要有对外界信息敏感的人，需要有机会意识的人，需要可以把未来想象得跟现在的延续不同的人，需要感觉敏锐的人。就像比尔·盖茨（Bill Gates）说的那样，那些寄希望于确定知识的人会“跟其他没有主见的人因点滴小事而争吵”。

领导的自我干预

“你想要怎样的世界，就改变自己去追梦。”这个道理现在特别流行，只可惜实际中很少有人真的这样做。大多数改变流程的要求是别人

应该改变，哪都可以变，就是别在我自己身上发生。但领导的干预工作也包括自我质疑，不妨问问我们遵守的准则、我们匆忙下的决定是否合适，想一想我们未来通向何方。有时候应该从日常惯例中脱身，隔一段距离。

《隔段距离》（*From a distance*）是Julie Gold写的一首歌，歌手贝特·迈德尔（Bette Middler）在1991年因这首歌赢得了格莱美奖。歌词的主要内容是当我们隔一段距离观察事情时，很多事都会变得不一样。保持距离很有必要，站在旁观者的位置我们才能权衡利弊做出明智的判断。许多事情看起来对我们很重要，但如果站远一点儿观察就会显得无关紧要。如果距离不够远，我们就看不出这些特点的相对性，贴得太近看到的事物表面会失真。

我们要自省，这是捕捉自己的机会，是调整自我行为的前提。自省需要放松的环境，只有内心平和、安宁才有可能叩问内心的自我。我们需要闲适。

闲适？听起来特别像“懒散”。我们不是从小就听大人们说“不要偷懒”么？没错。不过所有有生命的事物都有周期性。在人类身上，行动（Actio）和意图（Contemplatio）是一种存在的两种状态，运动和静止相辅相成，就好像轮子和轮毂密不可分。许多经理觉得生命中的起起落落让人心生厌倦。所有人都为了钱财疲命，没完没了地工作，结束一项任务又去下一个地方赴约。这些人好像一直受迫于紧急事情：时间给他们时间压力；市场给他们市场压力；挑剔的下属、阴险的同事以及要求过高的上级给他们人事冲突压力；自己的要求又会形成意象压力。我们一直都知道，不能吃亏，要实现自己的大理想。这样就会使我们一直处在紧张状态下。但人的生活就要跟橡皮筋似的，时而松时而紧。

许多企业的未来生命力因为压力而受限。未来这个议题没有获得应有的重视，显然也跟领导承受的压力太大有关。不管怎样，领导总是觉得自己压力很大，也许因为无法经受加倍严格的考验，也许因为别人的抱怨。但不管怎样，“感觉才是真实的”（Perception is reality）。我们感觉到的，就是对我们而言真实存在的。我们感受到的压力迫使我们一味关注短期利益而非长期后果，只关注急迫的事而非重要的事。如果你陷到了这种折磨人的境地中，务必要跳出来。要给自己一些空暇，让思想自由驰骋！

放下工作，创造性的休息，在工作间隙做点儿别的事，这对你非常有益。闲暇时间不会来找你，要强迫自己放下工作。有些人不眠不休地连轴转，还以为在工作上多花时间就能很快完成任务，但其实欲速则不达。有时候把不太重要的事先放一放，集中精力处理重要的工作效果会更好。停下匆忙的脚步，给自己片刻时间用来休息用来思考，反思工作中是否有些事其实不必要做，有些事做得不好必须调整方法。花时间思考不是浪费时间，而是用辩证的眼光看到事物正反两方面的相互作用，为下一步的工作做好准备。如是一来，推迟做一件事反而会推进事情的进展，不作为促使人们思考该作为还是观望。

注意，不要把你的闲暇时间和工作时间搞混，不要总是按照同样的模式进行下一项活动，免得脱离了工作压力又受迫于业余活动带来的压力。在忙碌之后应该休息。闲适就是说：现在我要没有目的地生活。什么都不做，放空。让现在的生活和之前的形成鲜明的反差。许多领导忙了一天直到深夜还一心想着工作，你要有意识地停止这份心思，关闭工作模式，在内心释放自己才有可能真的体验到新的生活模式。

现如今，每个经理在个人精神方面的发展都面临着不小的挑战，他们要做到内心沉着、无所畏惧、要自信还要信任他人。闲适也意味着积极主动，它就可以形成反差。比如我们可以通过运动来放松自己，注意选择合适的方式。例如许多经理白天紧张地和对手竞争，一个人战斗；到了晚上又去打乒乓球。这样就不合适，乒乓球还是一个人跟另一个人竞争的游戏。一方获胜，另一方必然就是败将。在这样的休息中能找到平衡吗？工作和休闲的反差在哪，这不过还是同一种生活模式的延续。参加一些能让人出出汗的球类运动可能会更好，有“队友”的活动好过有“对手”的活动。和大家一起赢，乐趣、友谊、娱乐、游戏才是重点，而不是带着愠怒竞争，满脑子都是求胜的愿望。

音乐也有助于放松，即便有些人不懂音乐、也没什么音乐细胞，只要你真的愿意接受它、愿意倾听而不只是把它当成背景声音，音乐就会在你的身上发挥作用。你会发现音乐是缪斯女神最美的造物。当然，如果你自己能演奏音乐那就最好不过了。演奏音乐就是创造美。背乐谱、获取灵感，从次要的压力中脱身，进入重要的生活乐趣。最好的情况就是：和别人一起演奏。

只有我们从琐碎的工作义务中脱身，敞开心扉接受新事物，相信自己也相信别人，只有做到这些我们才能抓住新的机遇。积极主动就意味着：和大家看到同样的事，却能想到不同的思路。只有“隔一段距离”，才能做到这一点。

发展对共同未来的信心

对许多企业来说，打造一个愿意并且有能力改变的组织是一项相当有挑战性的工作。特别是在人们越发疲于改变并一如既往把“不受打扰

的工作”视作理想的背景条件下，推进组织变革更不容易。但这样的理想毫无益处，不受打扰无疑是通向毁灭之路。我们已经看明白了道理：如果你想让企业在未来保有生命力，就必须给予干预，刺激员工让组织对危机有防御意识，不要让新的组织人员精神松懈。提出更高的要求行使鞭策之威，这是你的必要任务。

也许下属会因为你的苛刻不喜欢你，但也有可能他们会因此而认可你。因为他们的个人利益有长期保障，也就是说在你行使干预任务的时候，他们认可你的工作有益于保障企业持续生存、保证他们不丢饭碗。让员工都体会到干预是对大家共同的未来所投入的时间精力，你提出的高要求、你的决策和你对下属工作的干预对他们个人就有鞭策作用。“改变的能力+共同的未来”——这就是未来生命力。

面临未来，每个组织都会呈现出它所期望的样子。任何人——不论是员工、顾客还是企业顾问，只要进入一家企业都能体会到该企业对未来的设想。成功的企业领导跟企业的蓝图密不可分，因为下属会不停地提出问题。最初的问题是：这家企业有未来吗？各种未来的可能性有多大？然后是：这家企业的未来一片光明，还是光景惨淡？没准儿根本一片昏暗？领导能不能保证实现企业的未来？最为重要的是：设想的未来里有我吗？

如果最后一个问题的答案是否定的，进入这家企业的人就不会有一起做事的愿望，你便很难跟这样的人发展绩效伙伴关系，他们也无法“感受到”集体。想让员工对企业忠诚，先决条件是要让他们有高度的集体感。但如果人们始终感觉不到合作的意图，他们思想上就会认同无需合作。如果一家企业不能时刻表现出对人员的关怀，不能信服于人，它永远都不可能赢得员工的信任（或把失去的信任感再找回来）。

员工应当相信他们的领导，接受领导的安排。要意识到工作的目的并非追求个人的短期利益，而是为着整个企业的长期康乐而奋斗。重要的是全局观，而不是把有共同点的人安排到一起。不要为追逐更好的事业发展机遇而牺牲了持久稳定的未来。

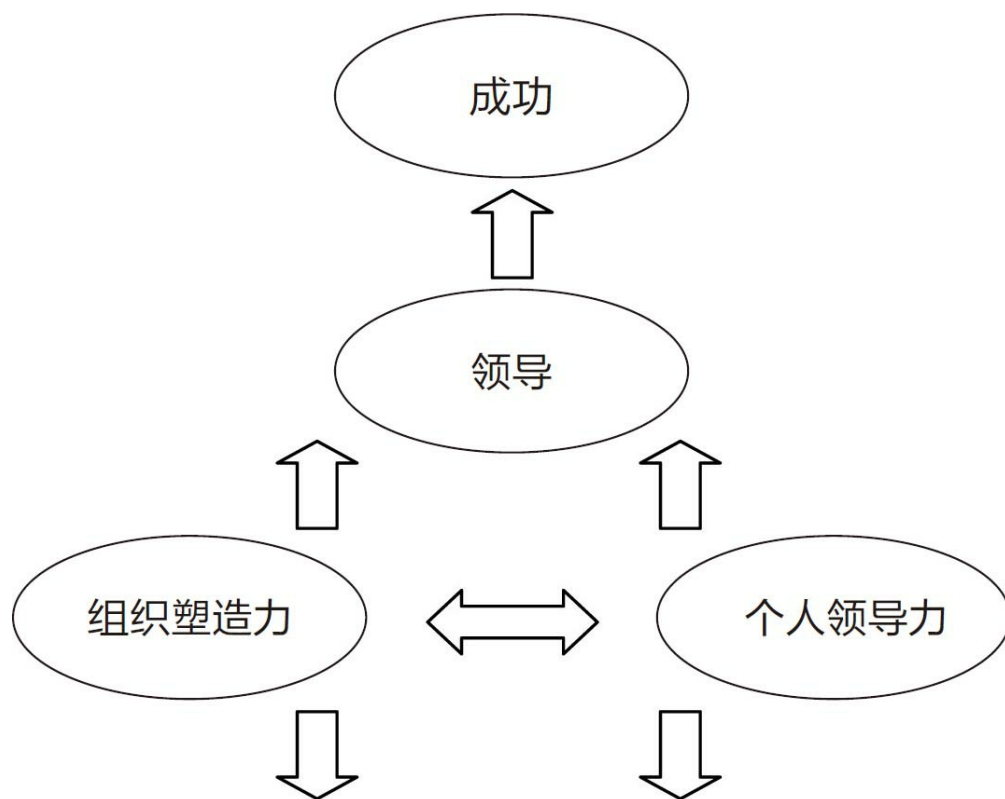
首先应极力避免突然裁员，我强调的是“突然”。不论成功曲线的走向此刻是向上还是向下，日常工作、企业文化、市场条件、对未来的期望都应该是彼此协调的。但如果一家企业突然大规模裁员，这就说明管理层很有可能没有认真对待其干预任务。

如果员工对共同的未来没有期望，身份认同和信任感便无从谈起。只有当人们看到大家有未来，才会努力投身工作。假如我们知道日后大家必然分道扬镳，那不论彼此有何种联系也终究是会失联的。我们的私生活、我们的工作生活都是如此。

[\(1\)](#) 《小沙人》（Sandmännchen）颇受欢迎的德国儿童节目，译者注。

第六章 修炼五：引领下属

- 找到合适的人才
- 向他们发起挑战
- 多与下属沟通
- 信任你的下属
- 为他们提供合理而公正的薪水
- 跳出管理惯例



1.促进合作

2.降低交易成本

3.于冲突中决策

4.稳固未来

5.引领下属

1. 找到合适的人才

关于“引领下属”这个话题已经有无数著作在世，我本人也写了一些。读者们都知道我的立场和观点，而且我一直也不曾改变我的想法。正如我在本书中所写的那样，在我看来，研究“领导”如果不提下属员工，那么研究得出的结果就是不完整的。因此，我要着重讲一下在领导员工时，最重要的几个方面的工作。若你想要深入了解这个话题，可以阅读我早期出版的其他作品。涉及员工，我的一些观点似乎和前面几章写的四个核心任务有所出入，但我还是既要精简而又尽可能全面地阐释领导员工这个重要的核心任务。在这一章，我不再像之前那样从组织及个人两个方面入手分开讨论领导员工的关键，因为我觉得在这里采用那种方法并不合适。

如果要“精简”、要用尽可能短的几句话来总结“领导员工”的要点，那么我的观点总结起来就是：

找到合适的人才，

向他们发起挑战，

多沟通，

信赖他们，

为他们提供合理而公正的薪水，

走出来。

下面我只拣最根本的要点，逐条展开分析。

依我的经验来谈，我认为能否成功领导是个关乎意愿的问题。领导必须不断激发员工、激起他们追求卓越的愿望。因为假若你的下级员工丧失了这种意愿，他们并不是在一夜之间失去了力量与抱负，这是一个缓慢的损耗过程。首先，是在企业发展时期，人们可能会忽视对产品质量的追求。许多看上去合理的管理决策或许会让企业与实现卓越的目标渐行渐远。领导在这里犯了点疏忽、在那里马虎大意，后来人们做事儿就是个普普通通的水平，特别在人事决策方面更是平庸无奇。

国际学生评估项目（PISA）的研究结果告诉我们：开始阶段是最为关键的时期。企业能否获取成功，就在于它是否在一开始就选对了合适的员工。不要吝啬在招募人员时投入的时间与金钱，在初期多投入总比招了不合适的人后再做调整更为明智。领导者只能让他所信任的卓越人才担任最重要的职位，这是人员甄选的基本规则。如果领导没把这项工作做好，那可能是由两种原因造成的：一是他没给合适的人安排合适的职务；二是他虽然这样做了，但着手太晚。如果人事安排不当，再将这名员工解雇，其代价是很高的，因为企业要为领导层的失策买单。如果把所有前期工作的成本与损失加起来，很快就是一笔高达六位数的支出，而这笔成本支出中还没有算上社会心理成本。简而言之，人事甄选是最为重要的管理决策。其他决策都不像人事决策那样，能够长时间地发挥如此深远的影响作用——不论是好的影响，还是坏的影响。

每个人都知道这个基本道理。在诸多对于企业的成功而言非常重要的任务中，只有少数几个是人们操办得很不专业的，而人事决策就属于其中之一。领导们只凭着印象做决策，机械地用同一种方法处理各种事务，他们指望员工就像既会下蛋，又会产奶；既能出羊毛，又能做肉猪的神兽一样，无所不能。在招聘人才的时候，这些领导不想清楚企业需

要的人应当符合什么要求，只是根据不足量的信息以及自己观察得出的结论就匆匆忙忙地拍板决策。他们没有选择人才的标准，只有候选人的姓名；如果找不到合适的候选人，就会修改甄选标准——而这，正是企业在招聘人员时最常犯的错误。

下面我来谈谈人事甄选最重要的几个关键点。我提出的下述要求是本人在实际工作经验中的个人心得，可能尚不完整，欢迎诸位指正。我的视角在于：如果我们首先是从组织的角度出发进行思考，应该怎样进行人事甄选？

你要找什么样的人

美国钢铁大王安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）让人在他的墓碑上刻了这样一句话：“埋在此处的人，懂得请比他本人更优秀的人才为他所用。”大概你也只愿意找“最优秀的人”，不是吗？请允许我冒昧地问你一个问题：在过去几年里，你招募的人中有多少人的事业攀升比你更顺利？没有。那么我想大概你在聘选人才的时候，首先会选择那些不会对你的事业发展构成威胁的人。这样的人是最优秀的人才吗？下面这句话虽是老生常谈，却一点儿也没错：一流的人才吸引一流的人才；二流的人才吸引三流的人才。这就是著名的奥格尔维定律——如果你只雇用那些比你更弱小的求职者，最后打造出来的就会是一家侏儒公司。

这是人之常情，虽然用例意图似乎不太友善，但其结果也不一定就是错的。因为以个人为中心的思想关注的是那些过去曾经获得过成功的人，这种思想忽视了成功的要件。人事选择的基本问题是：成功的员工过去总是能在另外一些情况下获得成功。现在的情况与彼时并不相同，他们能否在目前的条件下以同样的方式获取成功，这一点我们并不确

定，甚至它根本就是不可能的。所以更重要的一个甄选标准应该是适应力。我们选择的人不必是绝对条件最优秀的那个人，而必须是最合适的人。最合适的人，对你来说才是最优秀的。因此，在人员甄选时要考虑的问题便是：某个员工是否能适应这个团队，特别是与他关系最密切的同事的工作方式？他能否适应领导的管理方式？他能否适应本公司的企业文化？在特定的市场条件下，他是否能够适应这项工作任务？在人事决策时，征询一下要与新员工未来一起共事的同事的意见，也不失为明智之举。

下面我用三个标准来说明适应力的问题，在跨文化背景下选择企业领导时可以参考这三个标准。经理人最起码应该具备下列特征（为了押韵，在这里我用英语来总结这些特征）：

- ★ 冷静的头脑（Cool head）；
- ★ 温暖的内心（Warm Heart）；
- ★ 勤恳的双手（Working hands）。

冷静的头脑：首先，经理的专业能力必须能胜任职位要求。其中教育和经历是非常重要的两个因素。候选者是否具备必需的能力？是否具有必要的准备度？撇脂市场与建设市场对管理者能力的要求势必不一样。这个人是否有解决复杂问题的能力？他会合理地设置优先事项吗？在情况不明的状况下，他能否做出决策？他是否能够包容多样性，并且哪怕大家意见不一，依然可以表现出很强的执行力？在冲突情况下，这个人是如何行事的？

温暖的内心：经理还必须通人情。你不应该对某个人的性格评头论足，而应该看这个人对你的影响。你是观察者，因此该由你来提出这些

问题：这名求职者能否和各种类型的人友好相处？他有没有传达出愿意与人交往的信号？这个人是否待人友好、是否亲近人、是否乐意为他人提供帮助？你能否想象和他一起喝酒的场景，也就是说，你是否愿意在工作之余也和这个人一起打发时间？他把地位、权威看得有多重要？你能否想象——也许这是最重要的一点——这个人日后会成为你的上司？

勤恳的双手：某个人是领导，这并不意味着他必须或者应该让员工来替他做事务性工作。纯粹依据数量定义的工作概念（按小时计算）显然已经过时了，然而一些领导者仍然处在一种“悬浮”的状态中。人们常常无法想象，领导可能也是要付出汗水的。我一直认为，天赋并不能完全弥补勤奋不足导致的劣势。因此，领导也应该卷起袖子，和大家一起干活儿，跟大家手挽手、肩并肩地奋斗。因而在招募人才时，你要考虑下列问题：求职者是否是以行为为导向的？他能不能在路上多走几步？这个人是否注重实效？在逆境中他是如何处事的？

随着时间的推移，我又在上述三个考核纬度的基础上添加了第四个要素。它是指执行这些标准的环境。这要求我们观察现存的事物，观察我们现在已经有什么了，思考新员工应该和我们具有什么样的不同之处。因为如果在一个社会组织中，人们的共性太多，那么大家就会变得怠惰。我将这个纬度称为“边缘”（Edge），我认为它的内容应该是开放的。例如，假如一个部门的员工全都是企业管理学硕士，如果新来一个非管理学出身的人，他的加入对这个部门来说绝对会是一种丰富。在一个成员都是女性的团队中，来一位男性同事肯定也会使气氛活跃起来；反过来，一个女性到一支全是男性的团队中势必会引起同样的效果……一个行业外的人新进入本行业时可以把整个企业都调动起来。例如，托马斯·埃贝林（Thomas Ebeling），他曾经做过烟草行业和制药行业的经理人，现在他是德国最大的私营电视集团ProSiebenSat1的董事长。在很

长时间内，著名管理咨询公司麦肯锡（McKinsey）美国总部的高层管理人员中一直都没有哪两位经理是出自同一行业。如果你“善意地”将一个由10人组成的部门成员全部安排成体重为75公斤的人，那这样做或许就不那么善良了。当然，人与人不一样的地方需要通过沟通来协调。在沟通的时候，双方必须要做到互相尊重。

如果你想要从自己人里选拔领导，那就要向他们承诺稳定的职务和事业发展的机会，要与员工维持密切的联系。或许你想让他们更加熟悉工作流程，以此来降低企业的交易成本。这些事都值得考虑，但这样的经理更像是存在于竞争不那么激烈的市场、非全球化的时代，甚至可以说是现代以前的经理，是防御型的经理。他们所采用的主要的管理方式是以个人为中心的方式。如果你认为前面所说的种种希望是合理的，你所在的企业就鲜有生机。

也许你会问：在四个考核人才的标准中，哪一项最为重要？在四种维度均势的情况下，哪一种起决定作用？我的回答是：所有的要素都很重要。它们的区别在于，技能是可以训练出来的，但性格不能训练。经验总是对工作有帮助，专业能力可以发展；但如果关系到移情能力、以顾客为导向、忠诚度的问题，如果你试图改变他人的行为，那就只是烧钱罢了。因此，在招募人员的时候，一定要注意应聘者的态度！

在短期内，出色的专业能力可能会为人树立威望；但长期来看，如果这个人不可靠、性格不成熟，估计他也干不成什么大事。人们总是力图寻找最优秀的专业人才，对其性格缺陷却视而不见。殊不知，性格缺陷迟早会让整件事情告吹。也许你觉得，这个人是个优秀的专业人才，关键在于专业，其他问题自会找到出路的。那你可就错了。我的建议是，在面试的时候让女性考官来见他们！因为女人更关注人的性格，而男人主要是看人的能力和现状。如果你也有过“因能力而雇人，因性格

而解雇”（Hired by ability, fired by personality）的经历，你就知道该怎么做了。

你还要知道，招聘的职位越高，对应聘者提出的专业知识要求就越不重要。领导必须能看得更广，还要做优秀专业人才的主人，邀请他们到公司里来。当你看到某个招聘广告上写着“销售兼营销总监，企业管理层成员”，如果我们从语言组织来看，可以知道在很大范围内这一领域的专职人员都符合该岗位的要求。如果我们再按照通常的方式往深里挖掘能力要求（例如，灵机应变、诚信可靠、能承受压力、执行力强），那么在招聘广告的最下面、简历投递地址上方的位置还能看见应聘者必须具备“领导经验”，就好像是写招聘文案的人差点儿把这条忘了似的。正是这一点对成功非常重要，如果从企业出发来看，领导经验是任务的难点。招聘方希望能够引入他人的领导经验，并把它和本企业的实情结合起来构成整体绩效。

把握人的性格绝非易事——正因如此，才更有必要这样做，要严肃对待这项任务、用专业的方法进行。比如你可以仔细倾听求职者是怎样描述他之前的工作情况的。若他在描述自己和过去的同事及上司的关系时，把它说成是活跃、精彩、鼓舞人心的关系；若他提到了自己对老东家的忠诚，承认尽管不得不离开那家公司，可他感到很痛心，这就是个好的信号。相反，如果他说自己只是上司手下的一枚棋子，说老同事没人情味儿，彼此只是泛泛之交，如果他在面试时谈得都是浮于表面、泛泛而论的言辞，这就说明这个人的移情能力不怎么样，不要把这样的人放在顾客服务部，或许最好就不要雇用这样的人。

如何看出什么样的人是最优秀的

我曾经在一家康采恩集团里从事管理工作，当时的经历至今仍然历历在目。过去，人们想要打造一支出色的团队，必须要投入大量时间、精力来甄选人才。如果某个人不能适应整个团队，必须快速、果断地解雇他。用一句话概括，就是“慢慢雇用，快速解雇”。（Hire slow, fire fast.）而如今大多数经理的做法与此截然相反：他们会迅速雇一个人，在解雇某个人的时候又磨磨蹭蹭的。这样做不仅不负责任，而且也显失公平。如果我们把经理愿意为挑选人才这项工作所花费的时间看作是评价该项工作任务重要程度的指标，就能明显地看出来：在实际工作中，人员甄选对于他们来说属于次级任务。因为他们没有按照他们知道的原则来行事。慢慢来！腾出时间来挑选与企业的未来相适应的新员工。如果你与求职者见面的次数还不足三次就做决定，这样未免太草率了。三次，这是最低要求！这里所说的次数，不只是任意聊天，特指面试时对话的次数。如果你向求职者暗示“我们的时间不多”，那就表示你不重视这次面谈。“时间不多”的意思就是“你对我们来说不重要”。不要忘了：面试一方面是企业判断求职者的能力，另一方面也是人才市场考察企业的实力。求职人员来到贵公司，就说明他尊重你，所以你也应该给予他同样的尊重。对求职者来说，面试那天是个很重要的日子，因此你也要像他在面试前做足准备那样，为他做好准备。

在人才市场方面亦是如此：通过与你打交道的经验，求职者可以推断出可能会成为其雇主的企业具有哪些潜在的特征。你的行为代表着整个企业的形象。若一位格外优秀的求职者同时握有多个公司的通知书，他会根据面试官接待他的方式来决定选择接受哪一份工作。

此外，你应该试着尽可能多地了解自己。心理学告诉我们，自从我们可以选择自己的搭档（Partner）以后，选择搭档就是人类最为重要的特征。在一定程度上说，这一点也适用于人员甄选：你说了很多关于你

自己的事。如果你不想总是同与自己相似的人一起摸索着行走，那就必须明白你对什么比较敏感、在哪些方面个性突出。此外，你还必须清楚，自己内心深处在寻找的那个人，那个符合你的各种要求的人，他该是什么样子的。如果不能识别自己的特点，你就总会把别人与你不一样的地方看成是缺点。在你的眼里，一个执行力很强的人也许就是个“暴徒”，一个性格敏感的人可能就是“懦夫”。你大概觉得办事快的人太“草率”了，做事小心的人又“爱钻牛角尖儿”。这样一来，你就看不到这些特征的另一面也总是有其可用之处。因此，你作为负责甄选人员的人，必须熟悉自己性格特征的正反两面。求职者的行为在你身上引起的反应越大，就说明你自身特点对此反应的影响越强。总的来说，判断求职者最重要的甄别因素就是你自己！

在甄选人员时，为了做到客观、公正，必然要为招聘岗位制订一份职位要求。要求越清楚、越详细，对你选择人才就越有利。其实很多人都知道这一点，你决不能忽视它。有的公司经常不提要求，因为他们——就像前面所写的那样——不是没时间提早确定人员标准，就是担心无人符合他们制订的标准。不能让这些忧虑成为妨碍你做好招聘工作的理由。你在面试时可以围绕该职位需要新员工所具备的特征展开对话：向应聘者提出与岗位要求相关的问题！不要让应聘人员互相评价，因为这样做的话你就不是根据要求来分析求职者的才能，而是根据人们的性格来评价他们。企业招聘人才的标尺应该是岗位需求，而不是候选人的个人特征。

求职者的证书也不应被视作企业招聘人才的标尺，用人们过去的成绩来预测未来是极不明智的。证书反映出来的往往是评价者的取向，而非被评价者的能力，它只能在有限的程度上表明某种资质，但这资质与工作并无关系。更要命的是，当你在看求职者过去的证书的时候，就已

经开始在脑中与其展开对话了。你会立刻对求职者进行一番预测，而之后真正进行面试的时候，你只会接受与你的期望相符合的东西。这样就做不到公正评价了。请你给求职者一个重新开始的机会。也许在你与他们互相影响的过程中，会出现一些完全没有预料到的情况。甚至是更好的情况！你不应该错失了这样的机会。

许多人员甄选方式都是采取对求职者极度不信任的态度。如果你想从一位求职者身上“挖出点儿料”、盘根究底地询问、对种种情况进行假设，这说明面试谈话的基调就是不信任。在社会关系中，不信任的表现处处可见。对于人员甄选的过程而言，这并非一个好的开端。你在与应聘者开展面试对话的时候，最好是以这句话开始：“让我们来看看，彼此是否合适。我们不想隐瞒什么，也不想美化什么。希望你也是如此坦诚。”你将会发现，面试的气氛变得更轻松了。这是一个很好的基础，在此基础上我们可以深入研究共同的未来。

我还建议你不要采用“提问——回答”式的面试方法。面试的要点在于彼此熟悉。开放的、对话式的面试结构可以为面试官与应聘者的相互了解提供更好的基础。因此，你的工作不是必须提出些问题，你也可以简单地说点儿什么，来让对话继续进行下去。忘掉关于“开放式”的问题以及“封闭式”的问题这类话吧，到对话中来，和他人平起平坐地说话！注意，要让求职者比你说得更多。在交谈时，求职者给你带来的感觉远比其说话内容更加重要。我的意思不是说你说什么都无所谓，与谈论度假经历相比，根据职位要求开展对话的方式必然更为可取，但你也不必太过看重谈话的内容。

直到今天，关于评价的理性因素和非理性因素应该各占多大比重的的问题仍在争论中。反正我是不知道在众多求职者中，你是如何依据内心的意见及感觉，即你的直觉来进行人事决策的。但无论如何，我的经验

总结的办法是相信你的感觉，特别是当某件事情特别重要的时候。

你可以采取多种方法来考验一个员工是否“适合”本企业。最好的分析人员的手段却是极少为人们使用的方法，即试用期。几乎没有一位经理会为新员工的试用期做精心准备，认真地陪伴新员工度过这段时期，对他们在试用期的工作表现进行评价。当员工第一次开始工作的时候，我们往往假设他“不知怎么就已经”适应本企业了。我们认为他以后一定能够熟悉工作。既没有人在试用期仔细考核新员工的工作情况，也根本没有谁在试用期结束时对其表现进行记录。反正这个人已经“进来了”。这种办事方法是很不负责任的。然而也没有什么可以在试用期准确地评价员工表现好坏的方法。正如我们不一定非要先成为大众集团董事长费迪南·皮耶（Ferdinand Piëch）的朋友，才能评价其工作：我们可以等一个人真的做了一份工作之后，再评价他是否适合做这份工作。所以说，要认真为新员工的试用期做准备，陪伴他们度过这段适应时间并严肃地评价他们在试用期的表现。从一开始就要明确：在试用期之后，员工才会正式被录用！“大门敞开”（Gate keeping）的意思就是说：如果对职位候选人的能力不满，也可以在试用期后决定不用这个人。你问问有经验的领导，他们都会向你证实，事情很少会自行解决。在音乐和图书产业通用的道理也同样适用于此：给你带来成功的总是那些你一开始没想做的事。

在招募员工的时候要切合现实，这一点也很重要。比如，我们可以设想下列情景：人才市场上现在有空缺，此时，贵公司有一个职位急需找到人来填补空位。在你面前，有一位非常合适的候选人，而且他自己也对贵公司提供的职位很感兴趣。在这种情况下，一切都会激起应聘者的高度期望，而在日后熟悉工作的过程中他的这种期望往往不能得到满足，于是就会转为失望。其实早在招聘启事中写着寻找年轻、有活力、

专业能力好、执行力强、有责任意识 and 团队合作能力.....并且还要具有领导才干的人才的信息中，已经激起了求职者的期待，这些要求让他们认为即将面对的是一份颇具挑战性的工作。在应聘者之间进行严格筛选的过程又会进一步提高他们的这种期待。而当新员工被录用以后，他们往往发现自己只是又一次陷入了一套充满各种规章制度的组织，只是工作对他们提出的要求更低了，他们塑造自我的机会也更小了一些。

因此，招聘员工要符合现实，以免双方失望。美国一家保险公司做过的一项实验表明，有三种效应可以帮助企业贴合现实地雇用员工并帮助新员工度过适应期：（1）求职者要拥有更强烈的自我选择意识；

（2）“接种效应”——求职者对工作中出现的具有负面影响的伴随现象要能做出反应，要有“内在的抵抗力”；（3）强化联系——如果求职者明知道某一职位的负面信息，却仍然谋求这份工作，由于他是“经过认真考虑”决定从事这份工作的，日后他在该岗位上的责任感就会比那些只因为正面信息而决定申请这一岗位的人更强。

我们可以采取哪些措施才能做到贴合现实地招募员工？在此，我提出建议如下，你也可以补充其他措施建议：

★ 在向求职者介绍本公司情况的时候，要采用口头（或书面）表达的方式为求职者提供竞聘职位的详细信息，包括优势与问题两个方面的内容；

★ 鼓励求职者提出与工作相关的批判性问题，甚至在给他们的面试邀请函中就应该体现出这一点；

★ 为他们提供与老员工，即未来可能与之共事的同事，在没有上级参与的情况下单独谈话的机会；

★ 为他们提供“现场”了解工作的机会：例如，同一位老员工一同出差处理外务工作。

上述建议并非放之四海皆准的办法，但采用这些方法可以做到让新员工在融入企业的过程中，从一开始就拥有一个明确而现实的基础。如果事后才了解这些，无论对招聘方还是对应聘者来说，其成本代价都是非常昂贵的。

如果你说，没错，这些说得都很好、很有理。但人事选择不是我的工作，我没法为自己选择下属，这些人选是其他人已经提前定好的，而且我不能真的解雇他们——那么你就应该考虑在这种情况下要怎么做。你要仔细分析，你是否愿意接受这种情况。在你拒绝这种安排之前，一定要三思。如果决定了，你可以选择离开这家公司！我再重复一遍：你可以去一家能让你委派自己信任的卓越人才来做最重要的工作任务的公司。如果你觉得这个主意从理论上看来是可行的，但实际上却不可能，因而决定继续留在原公司，这个问题对你也并没有那样严重，因为长远来看，每个领导都会有他认为合适的员工，这个道理无限期有效。

2. 向他们发起挑战

激励我们的因素有哪些

我们来看看小孩子是如何尝试做一件事的：他失败了，又重新开始，再度失败，再次尝试.....突然间，他做到了。他是多么快乐！多么欢呼雀跃！许多人好像已经忘记了，获得真正的快乐的前提便是失败。人们不再愿意尝试了，因此也就不再犯错，但他们也不能再感受到在失败的气馁衬托之下，充盈在心中的那因成功而获得的喜悦。只有通过努力奋斗，在超越了自我的界限之后，在克服了阻力以后，我们才会感到快乐。正如风筝只有在逆着风的时候才能腾空。

人类学知识告诉我们，我们所具备的所有能力都应归功于那些对我们提出挑战的苦难，正是通过克服困难，我们才会成长起来。如果每次尝试都能获得成功，这也不一定就能给我们带来乐趣。成功和失败的对立关系才是让我们在成长学习的时候感到快乐的不可或缺的因素。从字面意思上看，学习的意思就是：“提前为自己感到快乐⁽¹⁾。”

也许你现在就要提出异议：“难道人类不是天性懒惰吗？”反过来看这个问题，当我们以“自然天性”来形容某件事物的时候，我们就是在寻找对立关系、寻找挑战，激起了我们的好奇心、让我们乐于尝试、勇于接受不寻常的东西。所有人都有着很大的创造潜力，这样的潜力需要有施展的机会。只有当某人（例如通过支付报酬）让我们的这种自然的动力疲软以后，我们才会变懒，会希望不用付出努力就能获得乐趣。如果我们周围的人们都喜欢接受容易的任务，那么造成这种局面的首要原因就是因为我们周围的所有人都是要拿报酬的。

行为生态学家提出了两个人们积极主动地采取行动的前提：一是要有兴趣施展自我、发挥作用；二是要有好奇心付诸行动。有强烈的兴趣、想要发挥作用的意思是说，一项工作计划应该尽可能地把行为与结果紧密结合起来。如果这两个因素彼此不相关，那可能人们会缺乏主动采取行动的动机。亦即某个人只负责制订计划却不做事，或者是某个人只是做事却从来不参与计划的制订，又或者别人从来都看不到你的业绩，这三种情况都是不可取的。有好奇心想要采取行动，这一条描述了人的内在追求，是说人们挑战自我、通过工作来实现自我发展、在紧张的工作中进步的意愿。请你留心注意让你的员工在工作岗位上可以经历这一切。如果某个人总是在自己的惯例中转圈子，就不会再全心投入到挑战中去了。

工作的社会心理学意义对你员工来说也很重要。从社会心理学角度看，我们工作的原因不是因为我们必须要吃饭、交房租，而是因为工作是社会进步过程的一部分。其要点在于，我们要为人所用，要找到交易伙伴，要让别人认可我们做出的成绩。如果有谁在工作岗位上盼着退休，那只能说明他是选错了职业。

物尽其用，人尽其才

你手下是否也有这样的员工：他每天工作到下午六点，做的事很多，让你感觉他没有什么不好的地方，但你也知道这个人的工作水平已经不可能再提高了？为什么有如此多的员工在职场上无法突破自己的能力？与之相关的一个问题是：你能否解释建材家居装饰市场的经济形势？

人人都喜欢能让他们充分发挥自己的特长、能体验到成功的喜悦之

情的场合。如果一份工作能为人提供这样的机会，它就能吸引人们来做这份工作。然而在企业里，我们忽视了工作的另一个方面，即人对工作的塑造作用。员工必须要感觉到工作任务对他们来说具有挑战性，他们必须在真正意义上“克服”这项任务，这样的工作才能让人感到紧张和充实。

如果人们有能力做某事或者是学会了如何做某事，然而最后却没有得到施展已学知识或技能的机会，他们的动力就会受挫。假如没有考验，人就不会成长，也就无法保持不断奋斗的动力！整体绩效发展的决定性条件便是在执行任务的过程中，员工个人有所发展，也就是说，要让他们把工作当成是自己的工作。

因此，我们要研究的中心问题即我们该如何向一个人提出工作要求，才能让他感觉自己正在经受能力及潜力双方面的考验？没错，人类的发展趋势是越来越能干。不出意外的话，你的能力范围会变得越来越广，你会做的事将会超越工作对你提出的具体要求。而我们在企业中往往对许多人提出的要求都太低，这是我们经常犯的一个错误。当然，有时也有对员工要求过高的情况，这时候，人们就会感到有压力。但是从大范围看，绝大多数员工都觉得工作任务的挑战性过低。

如果把领导这个词诠释为靠寻常人做出不寻常的业绩，那么在领导工作中，我们就应该格外重视对人事工作的投入。请你注意，为员工安排的工作内容应该能够挑战他们的知识与能力。员工不仅拥有知识与技能，而且对他们来说，发挥出自己的才干很重要。任务有挑战性，人们才有可能成功。

综上所述，我们知道没有糟糕的员工，只有放错了位置的人才。放错了位置的人根本不适合他所在的岗位，他面对的工作任务对他来说要

么挑战过高、要么挑战过低。因此，他就会马力不足。你作为领导，不应该试图让人们做到完美，而需致力于把每个人突出的特征转化成他的优势。例如，假若一名员工擅长分析、具有批判思维，甚至很喜欢批判事物不利的一面。由于不愿听逆耳之言而解雇这样的员工真是没有必要，你应该给他派一个需要格外突出的分析能力的任务。领导的关键是要根据人们的天赋为他们安排工作任务，而且让他们也能通过该任务获取成功。

因此，在面试求职者的时候你要尽力避免提问他们最重要的特长有哪些，也不要问他们的缺点何在。没有见过一个人在具体工作场合下是如何行事的，我们就不能断言这个人是否具备相应的工作能力。但如果你坚持要提问题，那最好还是谈谈在特长中暗含的缺点，以及在缺点上表现出来的优势吧。

◎三类员工

我们来详细地看看员工面临的三种情况：工作任务挑战难度过高、任务太容易以及难易正合适。这些情况对你——领导者而言意味着什么？你应当怎样应对这些情况？

对你来说，最重要的一类员工是那些感觉任务有挑战性、而且挑战难度既不高也不低的人。这一类员工通常占员工人数的比例最大，如果你能和他们维持恰当的关系，那就说明你当领导当的相当成功了。这些员工遇到问题就想解决它，他们能从工作中学到东西，把工作任务看成是激动人心的事。你要留意让他们一直维持在这种状态下！否则这些员工就会在心里盘算着辞职。因为如果一个人总是做他会做的事，那就只能保持现有的样子一成不变。

对于那些工作任务挑战难度过低的员工，你要在他们身上多花点儿心思。把这些人放到恰当的岗位，让他们重新感到工作又有挑战性了，叫他们再度把工作看作是与个人发展紧密相关的任务。否则你就面临着流失人才的危险。如果给员工安排的任务没有挑战性，用钱来弥补他们心理的失落感并不能解决问题，因为没劲儿工作依然还是让人提不起干劲儿。很快地，他们就会再度失落，而这种情绪也许还会在企业中蔓延，并影响到其他员工。作为领导，你的任务就是尽早、尽可能明确地与员工讨论这个问题，并为他们布置具有挑战性的新任务。如果无法做到这点，那么终止劳务合同对双方来说都是更好的选择。

对于工作任务挑战过高的员工，你也要在他们身上多投入一些精力。因为不论这些员工会做什么、不论他们具有怎样的才干，他们总会或多或少地和别人作比较。他们会想，我的潜力可以在哪里发展出来？在哪里又能体验成功的感觉，在什么地方我付出的劳动能换来一丝微笑？只有当你在贵公司里费尽心力、尽一切可能尝试过后却仍然无法为此类员工提供这样的岗位，这才是彼此说再见的时候。

我想提醒你注意：企业是由人组成的组织，企业目的也是为了服务于人。如果10%的员工没有机会发挥出自己的才干，这对大多数企业而言还是可以接受的。从经济性的角度看，留住这些人甚至还有一些好处，因为员工会敏锐地观察到领导的这一行为。反省一下，在低潮期或者是不能创造出业绩的时候，我到底是怎么了？有的人不感到担忧，那是因为他对企业、对你——企业领导非常信任。然而，如果绩效低的员工在企业中所占比重过高，接纳他们继续留在公司里就不太合适了：因为他们会给整体拖后腿，使所有人都无法维持经济盈利、保持企业继续生存。

那么怎样才能知道对于某个员工而言，哪个位置才是合适的位置

呢？如果一个人不确定自己的才干是什么、不知道自己有哪些知识与能力，你就要帮助他实际地评价自我。和他谈谈这个话题，问问他下列问题：

★ “目前，你的哪些兴趣倾向和工作能力还没有在工作中表现出来？”

★ “想象一下，假设我们公司现在要重组：你想申请哪个职位？”

★ “你的‘理想的职业’是什么样的？此时此地，如何才能实现你的理想？”

和员工谈论这些话题，为他们提供支持，可以让你发现什么是对他们来说最合适的岗位。此外，这样做还可以重新激发员工的动力，有助于提高其个人业绩。

◎前进

传统的领导思想认为，为员工的升职是唯一可以让他们前进的机会。即，要让员工实现最优业绩的最佳办法就是把这个人和他的工作任务绑在一起。但一个人过去在这个岗位上获取了成功并不代表他将来也一定能在另一个岗位干得很好。如果你觉得职位的升迁对领导的成功真的很重要，那我们必须明白，领导的工作不一定就“更好”，领导工作的价值不一定就比事务性工作的价值更高。领导工作和其他工作的区别只是它要求你具备不同的才干。在有的情况下，让能控制好基础性工作的人来做领导可能是有用的，但其他情况下则不一定。关键是要明白，领导根本就是另外一种工作。

因此，要在公司中给员工提供不升职也能前进的机会。只给那些在某些事情上表现最好的人提升一下职位等级作为表彰，却不重视他们的兴趣倾向及工作能力，这是致命的错误。所有能够让人们更好地发挥自己的才干的事情都是进步。要给员工机会，让他们做自己想做的事、能做的事，不要把这看成是退步或者是止步不前。只要把员工放对了地方，就不存在退步一说。这套老掉牙的理念是以旧式的“事业好=当领导”的思想为基础的。你可以让员工在现有职位上也能享有很高的威望和更好的薪资待遇，如此一来，旧式思想对他们就不再具有吸引力了。只有这样，人们才不会再遭遇职位提升、却发挥不出自己的能力的尴尬处境。

3. 多与下属沟通

用沟通取代赞美

20世纪80年代中期，我在3M德国公司工作。当时这家公司采取了一种非常与众不同的人事制度。员工调查是当时格外受吹捧的一种管理工具，3M公司也把这套制度很好地引入了企业中。在调查的问题中，有一个是：“你的上司对你的赞扬是否足够多？”在该问题背后隐藏的逻辑是，如果上级能多夸夸下属，那么员工就会更有干劲儿、做出来的成果也会更好。我记得当时在一个工厂的调查结果是员工的等级越低，给出的结果与预期偏差也就越大。超过80%的受访者回答“否”。于是有人提出建议：让该工厂所有的管理人员来开个会！现在要培训诸位赞美员工！我们要鼓励鼓励小伙子们（那时工厂里还没有女性员工）！

“自从人类会说话了以后，人们就从来没谈到点子上。更糟糕的是，人们还总是会误解他人的意图。”德国作家、画家罗伯特·格恩哈德（Robert Gernhardt）在总结他的个人经历时如是说道。正因如此，我们首先要做的事情不是开研讨会，而是去工厂实地考察一下。我们没有理会调查问卷的结果，在厂子里只是和人们聊天。在那儿，我们听到的与员工调查问卷结果所反映出来的完全不同。不多时，我们就知道，在这个工厂里上下级之间缺乏沟通。领导根本就不怎么重视员工，不注意他们，也没有兴趣关心他们。人们之间的交往缺乏温度、欠缺诚意。关注，不论是以何种形式，绝对都是有必要的，但关注还不是取得成效的前提。这家工厂的员工没有说话的机会，至少问卷调查并没有为他们提供表达心声的平台。问卷设计错误地用“赞美”一词置换了沟通的本意。赞美只是一定的关注，它的意思是：如果员工做出了成绩，就要赞美他

们。诚然，有的人也会借助填写问卷的机会表达自己的不快，但调查问卷并不是恰当的沟通渠道。训练领导赞美员工不能获取理想的效果。

我发现，沟通顺畅的地方，几乎就不需要赞美什么。认可就是沟通，过去是，现在依然是。沟通的要点是关心，是出于好意的重视，是开展一场对话，是在与他人意见一致时大度地表示认可、在与他人意见相左时也不武断地否定。沟通的一种形式就是平等地爱你的邻人，而不是自我牺牲或放低自己。沟通还有一种形式是无条件的友善：和每个人沟通时都要态度友好——无论这个人是公司的监事会主席还是食堂里的服务员（在决定人事选择时，我会特别关注应聘者是如何对待他人的）。“友善”这个人人都明白的品质、这个平淡无奇的性格特点，它的重要性可与“沟通”相媲美！在看待下属的时候，你必须强行要求自己礼貌待人、体面正直、亲切友好。作为领导人，你要有意识地自我控制，克制自己不要生气、不要发火、不要气馁。这样对你个人也有好处，可以让你不因自己的领导身份而自负。你会发现，自己的生活中多了许多乐趣。

要打造沟通性强、温暖人心、亲切友好的人际关系氛围，不一定非要有很高的“情商”才行。关心别人，自然，放松，做到这些就足够了。不要匆匆用几句廉价的溢美之词敷衍你的员工，给予他们你所拥有的最重要的东西：时间。在员工工作的时候，陪他们一同做事。花一点儿时间，和他们保持沟通。这样做，比赞美更有用。

合理分配时间与下属沟通

如何知道什么事情对你而言是重要的？看看你是如何支配生命中最重要的东西——时间——就知道了。“你是如何分配时间的”以及“对你

来说，什么才是真正重要的”，这两个问题的答案是一致的。人们在什么事情上花的时间多，就说明这件事很重要。相对而言，其他事的重要性则比较低。你的员工也会发现这一点的，他们可以从你和他们共同度过的时间长短中看出，对你来说自己有多重要。请你自问：是不是你的下属几乎都见不到你，因为你总是在各地出差？你和他们的对话是否总是在匆忙之间进行的？你和员工是不是从来都是各忙各的、各自专注于自己的事务，从来不曾过问对方的情况？在迫不得已必须要和员工沟通的事情上，你是不是把沟通的时间缩短了？如果答案都是“是”，那么他们就会明白：对于你而言，他们并不重要！你可能会反驳说不是这样的。这不过是嘴上说说罢了！正如一位经理在一次研讨会中自我批评时说的：“我们不再喜爱我们的员工了。”如果我们把沟通时间看作是喜爱之情的现实表现，这位经理的话一点儿没错。

如果我要你“多与员工沟通”！你可能会问：“要多频繁？”你可以和员工商定一个时间间隔，而不是自己决定。有的员工需要多和上级沟通，有的则不需要。但基本上，通用的规则正如孟德斯鸠（Montesquieu）总结的经验，即“想要做成大事，不需要特别有天赋的人，也不需要站在别人的肩膀上；而必须和这些人并肩奋斗。”

当然，在对待像时间这样如此稀缺的事物时，你也应该估算一下你的投入所取得的效果如何。大多数领导把80%的时间用在企业中能力比较弱的人身上，只留20%的时间和那些能力强的员工在一起。这是人们普遍犯的一个错误，他们之所以这样做，是因为他们认为能力弱的人提升潜力更大。这完全是无稽之谈！如果反过来做，效果可能会更好：花20%的时间给能力弱的人，把80%的时间都留给能力强的员工。所有经验都表明，执着于把管理时间放在能力较弱的人身上，并不能获得理想的效果。甚至我们还应该认真考虑，是不是把这些人解雇了最好。对于

能力本身就很强的人，我们确实没有必要告诉他们该怎样做事，但他们也需要沟通与关注。多在这样的人身上花点时间，或许还能让他们的能力变得更强更大。不论你决定怎样做，重要的是要知道：领导员工是一项工作，要花时间在这项工作上！

用话语替代书写

人类学家告诉我们，语言产生的缘由绝不是为了传递信息，它的出现是为了维护人际关系、保持沟通。过去，随着部落中的人数越来越多，语言便取代了肢体表达方式成为人们沟通的媒介。这说明，语言的作用是传达和平的意图。因此，在公司的走廊里和人海阔天空的“闲侃”是件必不可少的事。聊得多了，人们在携手共行的路上会更加团结。只有亲自与人打交道，才有可能把大家变成“我们”。

这也不是什么新思想了，柏拉图（Platon）早就在《斐得罗篇》（*Phaidros*）中明确地声援这一观点：只有说出来的话语和直接接触才能强化真相并保证真正的教习。所以说，如果你希望什么事情能够持续发挥作用并被人铭记，就要亲自和他人沟通。必须采用口头表达方式。我们口中强调的话语、我们脱口而出的知识会潜入我们的内心深处、在我们身上发挥作用。当我们面对面地说话时，言语会发挥交互作用，它会对我们的感知产生影响。说话的人可以在说话的过程中停顿、更改自己的意见并重新开始说话。因此在口头交流的过程中，会有许多口误。

而书面语言则不一样，书写使交流停止了。因此，试图以公告的形式向员工灌输企业文化思想，这种做法毫无意义。你别指望把公司章程写下来后，人们就会遵守这些规定。用文字来明确规定是错误的做法！人们不会认真对待它，更不会把它记在心里。如果你希望把某种价值观

渗入到企业上下所有人的意识当中，就必须和员工一个个地交谈，而且要反复和他们谈话。这，是领导的工作。领导必须要发起对话，而不是书写建议。只有那些没被写出来的东西才会被人们“铭刻在心”。

特别要注意的是电子邮件。毫无疑问，我们的生活已经离不开电子邮件了，它有不少优点，这一点毋庸置疑。然而在书写电子邮件的时候，我们是在用机器沟通，而不是和人沟通。书写邮件并非双向对话，而是一种单向的信息传递方式。你不知道在收信人收到你的邮件时，他的反应是什么样的；使用机器沟通时，人们在面对面说话时语体上呈现的礼节、分寸以及幽默感都会荡然无存。别人感觉不到你书写文字所用的语气，指望在传递电子邮件的过程中体会到一些之前没料到的其他情感或者是想一起做成什么事情，概率非常之小。想有什么创造性的突破，那就更不可能了。

那么，如果人们生活在不同的大陆、彼此之间还有时差该如何是好呢？在有些情况下，用电子邮件是挺合适的。这里所说的情况是指，当人们没有任何可以替代口头交流的办法的时候！最佳替代办法就是打电话。与电子邮件相比，打电话能和信息接收方更好地交流，这种沟通方式也更近似于对话。仅仅通过话筒传递出来的说话人的语气，你就能听出对方的言外之意，可以感觉出他的反应如何，也可以知道他是如何回复你的。

因此，但凡是关于重要的事情，并且只要有可能，就应该采用口头方式进行沟通。如果不可能当面谈的话，打电话总是比写电子邮件更好。只有当你有什么附件需要发送给对方的时候，才应该优先采用发邮件的方式。此时，这种沟通方式更合适。在写邮件的时候请你注意礼貌用词，特别是在和职位比你低的人沟通时，更应该在字里行间表现出对对方的尊重。

这是因为，通信科学告诉我们，两个人之间的关系总是由他们交流的内容主导的。如果老板和下属之间没有“正确的连线”，对二者关系进行干预的内容就会完全扭曲。许多人的语言和肢体语言表现出了对听话者的不重视，不理会对方的心声，或表现出蔑视都会伤害两个人之间的关系。如果关系不好，人们也就不愿再沟通那些真正重要的东西。因此，员工与直接上司的关系是工作满意度的阿喀琉斯之踵。

反复在团队中沟通上下级之间的关系在领导的工作任务中占有最高优先性。你应该至少每年一次，和员工一起找个安静的地方，花一天时间和他们谈谈团队中的人际关系。请个人来主持这场团队研讨会。讨论一下这些问题：我们每天是如何同彼此打交道的？我们的沟通文化怎么样？有没有什么是你们希望我做，然而在匆忙的工作中，我在实际操作的时候却总是一再拖延的事？是否有我的哪种行为给你们带来了不便？另一方面，你们的哪些行为使我感到不方便？如果能够成功地举办这样的研讨会，这将对团队生产力最好的一笔投资。

“像对待自己那样”

为什么那么多领导在和员工打交道的时候不能像对待顾客一样亲切？因为他们连自己都不喜欢。因为他们常常感到自己做得还不够好，觉得距离自己理想的形象还有一段距离，总是觉得自己做的还是不能满足自己以及他人对自己的期望。他们想要弥补早先的不足，如今拥有了领导地位以及权力以后，就想通过外部的均衡来填补内心的空缺。缺乏经验或任务分配不当会让人感觉心里堵得慌，这不仅会导致人们对自我的评价降低，引起心身医学疾病，令人情绪抑郁，使人对自己感到不满，而且还会让人们有在别人身上发泄情绪的倾向。如果一个人听不进别人的意见，其他人也会感觉到他的恶劣情绪。

只有爱自己的人才能爱别人，只有这样的人才能真正有效地组织并促进他人的工作。只有那些在童年获得了充分的认可、并拥有“满满的”爱的人才建立起自信心。在面对困难、应对复杂的问题时，他们才会无所畏惧地迎难而上。只有这样的人才有可能真诚、坦率地对待他人。只有这样的人不会把别人不一样的地方看成是威胁，他们会把这些不一样的地方看作对自己的丰富与补充。

担任领导的人应该是那些善于微笑的人。我指的并不是那种觉得什么都很好、趣味庸俗的人（他们时刻念叨着要“找点儿乐子”）。我指的是那些能让员工感觉到信任的人，我指的是一种温暖人心的社交氛围，一种让人感到愉悦、乐于“合作”共事的外部条件。这是一种平和的心境，当自己获取成功时，不论这成功是大是小，我们都为此而感到喜悦。更重要的是，我们还要为他人的成功而喜悦。《圣经》上说：“爱自己如爱你的邻人。”这其实只是马丁·路德在把《圣经》翻译成德语时对这段话作的解释。[\(2\)](#)希伯来语圣经的原文字面意思其实是：“只有爱自己的人，才会爱别人。”

4. 信任你的下属

为何要信任

假如没有信任，就不会有人把小孩子带到这个世界上来，也不会有人敢乘电梯，更不会有人通过网络订购商品。这几个例子意在强调信任的重要性。涉及经济事务，我们还可以把其影响力再扩大一些：假如没有信任，就没有人会创立公司，就没有人愿意搞创新，既不会有新的工作岗位、也不会有新的产品、更不会有新的市场出现。而且，如果没有信任，也就不会有领导了。

让别人来领导自己，这句话的意思就是相信他人。研究发现，如果人们相信某个人，即便他们和这个人的观点不一致也乐意追随这个人。然而，如果不相信某人，即便和他的观点一致，人们也不会追随他。假如大家不相信领导，那这样的领导是不可能发挥出影响力的。即便我们把员工也看作是领导，让他们“参与领导”也依然需要信任，因为它是成功唯一的基础。

在有冲突的时候，信任尤其必不可少。当你，领导者，要做一些事，而你的员工不理解这件事。例如，要在干涉员工的工作还是改变你自己的想法（这种情况是有可能发生的）的矛盾之间进行抉择时，如果员工相信你，他们就不会把你的行为看成是无能或投机的表现。哪怕员工不知道你为什么这样做，他们也认为你之所以如此决定，一定是有合理的理由。更进一步，甚至当你偶尔犯错时，他们也会谅解你。他们相信你，相信这只是一时的失误，只会把这错误看成一个例外。或许有时你的员工会小声抱怨，他们可能会表现得不太理智，没准还会大声咒

骂，但只要有信任，这些不愉快都算不上糟糕。因为信任是一种无论如何都能抵住逆境的心态。

如果你的员工不信任你，那你就无法抵住反对的压力，而这种压力存在于各个等级的关系中。正如海德格尔（Heidegger）所说，“每种结果内在地都包含着反抗这种结果的因素”。于是，这种本来可以激发出创造力的对立关系就变成了无法修补的裂痕，而且它还会为贵公司带来一些负面影响。长此以往下去，你就无力领导自己的下属了。

最理想的情况是双向的信任。你对员工的信任有着非常实际的必要性，因为如果你不相信他们，就必然会采取控制手段。控制会使领导职能越来越难以发挥效应，这是由于员工的行为空间是在不断扩大的，当它扩大到一定程度后，你这个领导就无法抓住其全貌、也不能细致入微地观察每一个环节的情况，员工的任务会变得越来越复杂，对你来说也就越发难以理解。对于你无法评价的事物，你是控制不了它的。因此，对你来说，除了信任之外，再没有更好的办法了。这里我所说的信任关系还包括企业总部与其在地方上，甚至是国际范围内其他分公司之间的相互信任。尽管现代通信为人类提供了许多可能，但我们依然忽视了很多要点。

如果要领导受教育程度高的脑力劳动者，这将会比领导体力劳动者难度更大。因为前者必须要具备自己组织工作的能力，对于你这个领导来说，没有到最后，就不知道他们能做出什么结果。这时，你必须相信他们一定会取得成果。你可以检查他们工作的结果，但无法操纵他们采用的方法。你只要相信他们有能力组织好自己的工作就可以了。

假如你无法相信你的员工，质疑他们是否拥有自主解决问题的资源，这说明你与自己的下属不合。这只是个关乎信任的基本问题。我建

议你放手，相信他们。诚然，信任是有风险的。如果信任的风险真的很大，甚至已经现出了危机的兆头，那就没有什么信任空间可言了。如果是这样，就不要再与他们合作共事。而解决信任问题的另一种方法——控制体系只会让人丧失行动力。控制手段借助规则约束人的行为，却会产生高昂的成本，因而是不可取的。

什么是信任

作为一种经济性资源，信任本身并没有价值。它是一种用于实现目的的手段。在合作过程中，信任发挥着“润滑剂”的作用。由于彼此信任，一些不可能实现的事情可以真的实现，例如领导与追随领导、降低成本、提高速度、锁定顾客。信任终究是一种期待，是合作关系中还没有被充分挖掘出来的期待。

这样的信任是反射性的，它既不盲从也不轻信。在这个世界上，相信别人是有风险的，有的人并不可信，有的人经常会违背约定行事，有的人做事毫不负责。尽管知道这些，我们还是要相信他人。因为我们知道，在生活中，没有任何事是绝对的，所有的事都有其对立面，做出任何选择都要付出代价。我们做好了准备要接受信任他人可能存在的风险。再说一遍，信任是种假设，“假装”这种关系是可以预料的，“假装”他人是值得相信的。为了实现某些特定的经济目标，我们只能信任他人。除此之外，别无选择。

现实中的新情况也正是我们面临的挑战，这挑战便是信任不再像过去那样，是由人与人之间的亲密关系发展而来的。对我们来说，我们与之共事的大多数人都是并且一直是陌生人。我们没有花很多时间与合作伙伴沟通，因此很难说大家能否成功打造一个美好的未来。况且，由于

大家已经做过自我介绍了，有的人就认为没有必要再去认识对方。他们觉得这样做会“浪费”时间，我们要“赢得”时间甚至是“节省”时间。所以，如今领导不能再沉湎于过去美好的经历，应该直接“投身”到信任关系中。这样的领导才是自信并且有责任心的领导，他们知道当信任关系破裂的时候该如何力挽狂澜。

如何建立信任关系

怎样做才能提高公司中人们的信任度？你希望人们办事速度更快，你想打消人浮于事的工作作风，你想要使组织工作更加灵活，希望人们的合作更加融洽，意在打造创新的工作氛围，你想把员工拧到一处，希望他们保持原先的动力……你想成功地领导下属工作，不是吗？为了达成这些目的，就要提高大家的信任水平。

一旦发现了信任的迹象，你就可以发挥影响力，使之进一步扩散。所谓的“打造信任关系的措施”确实有一定的效果，它会让我们认为他人是值得信赖的，会让人的行为可靠，让我们可以预见彼此关系在未来的发展情况：人们会信守承诺，做事公正，对人忠实、坦诚，能守得住秘密，可信可靠。这些都是信任的重要表现。那么，怎样做可以建立信任关系呢？

答案只有一个：心无遮拦便是信任的开端。

这一切都需要你来开启第一步。你，企业领导，你必须敞开心扉、信任他人，这样才能让整个过程运转起来。你必须减少对员工的监督，要明显地表现出这种意愿，让人们能够感受到你的信任。可以摒弃那些详尽的保障设施，废除规则，取消控制体系，放松准入限制，不听小报告。要敢于雇用比你更优秀的人。要放心地把重要的任务交给下属去

做，不要动不动就站在他们身后检查工作情况。要相信他们，相信他们想跟你商量的时候自己会来找你。要相信他们对自己以及对个人工作有着高标准的质量要求。只有当你真的做到了相信彼此的约定，相信你的员工会把事情做好，才有可能存在信任关系。

信任关系的关键不在“要么全部拥有，要么一无所有”。信任一直都是具体的（例如我们相信一个人会解决一项任务，但或许并不相信他有能力解决这个任务）、有条件的（它不是无边无界的）。信任这个概念描述的是人与人之间的关系。在信任关系中不存在“或者……或者……”，而只有“或多……或少……”。因此，信任与控制并非互斥的关系，它们彼此相携，在动态中维持稳定。你必须找到合适的度。信任的关键是要接受风险。所谓的风险，即信任关系有可能会破裂。即使信任关系破裂，你也决不能失去理智，在这种情况下也依然要能保持自我平衡，不能让员工用一根火柴烧掉了整个店铺。如果信任意味着可能会犯致命错误，这个时候就不能再盲目地信任了。

你可以降低信任破裂的风险。降低风险首先是一个组织性的任务，这个任务要围绕“员工在这种情况下可能造成的最大损失是多少”展开。其后，你就可以在包容错误的主导思想下组织工作。包容错误的意思是，在建立企业的时候，不应出于对错误的恐惧而杜绝一切创新，不能因为怕犯错就不敢冒险。因此，你要留有余地，要允许多种声音同时存在，要有掩盖错误的幕布，要使各方力量形成均势。这些都是包容错误的制度。而企业的规模越小，这些制度就越是难以保障。

重要的是，要把信任的地位置于控制之上。与其监督人们，不如创建并维持一种包容错误的企业结构。塑造包容错误的体制，这就意味着当初次出现问题时，不要立即打破你对下属的信任，要给他们从错误中学习的机会。于是很多人会说，“我们从某某人的错误中学到了……”。

这时，人们在讨论“别人的错误时”，关注的要点就不再是他人犯错了，而是其他类型的错误。这些错误的起源与形成过程一般各不相同，不一定每个人都能在自身实践中吸取这样的经验教训。鉴于人们都是在错误中学习的，如果我们知道别人在哪方面犯过错，就不会再犯同样的错误了。

避免破坏信任关系的恶性循环

在社会交往中，如果一个人表现出对他人的不信任，其他人势必也不会再相信他。并且这种互不信任的状况会越演越烈。只要出现了怀疑的苗头，就会陷入恶性循环中。这是当今很多企业共有的特点。不信任的恶性循环过程是这样形成的：当你出于某种原因而变得不再信任他人的时候，你就会采取“更严”的管理措施。这表现在你对员工工作的观察更加密切、加强了调整和控制力度。越来越多的内部报告机制、监控及其他保障措施被引入到企业中。你制订了一系列规则，明确规定了哪些事是可以做的、哪些事是不能做的。你不再期望员工担负起自己的职责，而是要求他们小心地履行各自的义务。你开始抓工作时间，更严格地规定工作目标，而且不仅规定了员工要做出的成绩，还对他们采用的方法做出了要求。你为了阻止一小部分人的行为，用不信之网罩住了全体员工。而绝大多数人从来都没有做出过你力图组织的那些行为，并且即便有，这一小部分人也正在消失。你助长了官僚主义制度，人们办事要经过层层审批，这就使得工作速度变慢了。而真正促使你不信任员工的那些人并不会受到这些制度的影响，这便是这一系列措施的错误之处。按照制度来办事，你永远都不会抓住这些人。如果你想把这些人揪出来，采用的办法总是围绕监督体制展开的。

然而，失信于人的代价却很高：员工会觉得自己和企业的联系不如

过去那样密切了，他们的责任心也会有所降低。他们内心的动力会减少，于是他们的行为也会改变。他们不再那样卖力了，他们不愿意再冒风险，即使拥有可用的信息也不愿意与人分享。你不会感觉不到这些变化，由于你对他们也不信任，这些现象会进一步确认你的感觉。因此，如果员工的工作成果不好，你会生气，并试图通过引入更多的调整和控制措施来防止士气低落。如此往复，不断循环。

企业里如果有这样的恶性循环，终将导致人与人之间的信任关系的破裂。不信任将会成为一个自我实现的预言。亦即，想要通过保障措施来填补信任缺失带来的后果是不可能的。这样做只会成为新一轮的不信任的理由。简而言之，你信任别人，别人也会信任你；你不信任别人，别人也不会信任你。

用信任打造企业精神

在许多员工眼中，信任主要体现在当他们犯错时，你的反应如何。在这种具体情况下，你的行为决定了企业中能否形成相互信任的风气。因为只有你宽容员工的错误，相信他们以后会把事情做好，才有可能在整个企业中形成一种信任的文化。即便不是人人都能信任他人，至少有些人会效仿你的行为。信任存在于你和你的员工之间，存在于一个人和另一个人之间。当某个员工犯错时，所有人都在观察你的行为，他们将会高度敏感地捕捉到你的行为中表现出来的态度，并且将之推广到各个方面。不论你表现出来的态度是信任还是不信，它都会被视作在企业中行事的规则，所有人都会按照这个规则来办事。

把规则建立在信任的基础上，就意味着要采取行动，而不是抱怨。如果有人犯错了，他自己比别人都清楚这一点。错误已经发生了，抱怨

也不能阻止这个事实。况且，没有人是故意犯错的。大肆渲染他人的错误只会浪费你的精力，更明智的应对方式是和员工就这次错误来谈谈。不要指责员工！和他一起分析一下发生错误的原因，总结一下我们可以从中学到些什么。不要过分关注错误的行为，而要多想一想哪些行为是正确的。你还要关注在这次错误中，我们能发掘出哪些可能对我们有利的因素。有时候，有的事第一眼看上去好像是灾难，但却会给我们带来意外之喜的新情况，正所谓“祸兮福之所倚”。在处理错误的时候，要着眼未来。不必过于追求错误是如何发生的，而要把它看作是改变的机会，更多地提出这样一些问题：现在该怎么办？我们能从中学到什么？我们该如何预防这种情况再度发生？

如果你是这样处理员工的错误，你就会在整个企业中打造出一种富有企业家精神的气氛。让人们知道，如果摔倒了，可以再站起来，而不会受到他人的贬低。有时候，摔倒确实很糟糕，但根本不愿站起来才是更致命的问题。人们总是会不断犯错、不断做出错误的行为。不要因为某一个人犯了错误就立即引入控制机制来监督所有的人，这一点很重要。人们普遍拥有的信任感要比上级领导趋于控制的欲求更重要。因为只有在行动中才会产生新的动力，正是这样的动力才把你带到了企业等级的顶端。要用建设性的办法来处理员工的错误。对员工应当充满信任。毕竟，我们人类不是通过成功，而是在失败中成长起来的。如果谁从来都不犯错，那他也就从来都不敢冒险去做事，这样的人永远都不会成长。

5. 为他们提供合理而公正的薪水

众所周知，采用薪酬管理体系的目的是为了将企业所有者与企业员工的利益相结合，从而“激励”大家向着某个方向努力。薪酬设置的理念在于：“如果你做了这个，就会得到那个。”理念背后的思想是员工们在做每一件事的时候都会为自己的腰包考虑，估算一下做这件事的结果。

设置这样的薪酬体系，在无意识间会造成一些副作用。我已经在拙作《传奇动机》（*Mythos Motivation*）中详细地分析了这些副作用以及可行的解决办法，故而在此只做简要总结。人是理性的，这是最为重要的一点。如果一个人觉得某件事情是合理的，他就会做这件事；如果一个人觉得某件事不合理，就不会做。然而钱财的诱惑打破了人们根据事物本身来进行实用性考虑的思维模式，把人们的注意力转向他人设定的利益目标。这就扭曲了人类行为的初衷，迫使人们采取“非自然的”行为，从而产生道德风险。这种状况的长期影响便是：人们不再关注“做这个”，而只是想着“得到那个”。这样的心理变化带来的后果是非常严重的：人们对奖励的期待越来越高，对奖金趋之若鹜，企业中的合作氛围会因此变得很差，而且任务的长期有效性和工作质量也都会降低。管理学界一致认为，全世界没有任何一项研究能够证明激励体系能使企业的效益不断地提高。只有一些依靠体力劳动进行的简单工作和一些不用脑力劳动参与就能精确计算出工作量的任务或可通过激励体系不断提高效益，但这些工作已不再适合当今的经济生活了。对于那些从事复杂劳作以及脑力活动量高的工作，激励措施和工作效益甚至成负相关关系——工作任务难度越大，激励措施对生产力的影响便越小。此外，至今没有任何一项研究能够证明管理人员的报酬与企业绩效之间有明显的相关性。

显然，不存在什么“正确的”激励方式，但世界各地的人们仍在孜孜不倦地寻找这样一种激励体系。每一种激励措施都会破坏行为者的自然理性，致使人们产生了回避工作的想法，或是绞尽脑汁为自己谋利。

对于讲究实际的人而言，只要尽可能地把薪酬组成的两个方面——“金钱”和“激励”分开就行了。当然，设计薪酬体系时要考虑到投资的吸引力。即便企业支付的薪水远远低于市场平均水平，也不排除仍然有求职者愿意入职的可能。如果企业管理者认为，只要用金钱就能打开吸引人才的大门，他会用很高的薪水吸引来人才市场上那些追求收入最大化的人，但这样的吸引力并不能维持长久。因为为了钱而来的人，最终必然会为了钱而离去。

每隔一段时间（例如每年）重新和下属商谈一下薪资待遇，可以让我们至少拥有一些主动权的优势。但现在的公司很少有这样的合作氛围，每一种制度、每一种薪酬体制的设计都欠缺考虑。这些制度通常泛泛而就，从不考虑特殊情况。当人们力图在字面意义上做到公正、客观、透明、可比性时，实际只是追逐着一个不可企及的理想。也就是说，没有任何一种体制值得所有人追捧，没有任何一种体制可以说得上是无可指摘。我们采用的总是多少有点瑕疵的混合制度，在这样的制度下我们至多只能希望它避免了最糟糕的错误发生。

然而你却不能任意选择一种薪酬制度，设计薪酬制度时不能不考虑整个企业文化的背景。企业传统、当前的人事管理制度、员工的准备度以及领导人员承担责任的意愿都在选择何种薪酬制度的决策中扮演着至关重要的角色。因此，不能简单地把一家企业的薪酬制度照搬到另一家企业去。A公司给员工的固定薪水高，B公司则奖金较高，相比而言A可能吸引来更多的人，也可能获得相反的结果。

基本上，我们只要让市场自己去运作就可以了。若你考虑到上述情况，希望避免薪酬设计不当导致的负面影响，不妨按照这条原则来行事：为员工提供合理而公正的薪水——然后竭尽全力使人们忘记钱的事儿。关于这条薪酬原则的实施详情，大致说来就是高额的固定薪资，它要反映出工作的岗位价值、劳动力的市场价值以及员工的工龄。如果能把个人的业绩作为固定薪水组成的第四个要素那会更好。员工获得的报酬应当与他的能力相符，这样的报酬应该不仅仅根据是测试出的结果制订的，而应该是根据工作情况鉴定出的应得报酬，因而员工的薪水高低与领导对他的评价紧密相关。按照能力发薪水，这样一来很可能在企业经营业绩比较差的时期员工依然可以获得很高的固定薪资。原则上，这种薪酬制度下的员工获得的固定薪水应当比当前的基本工资高，但它与我们现在的总收入相比还有更深的意义。

除了固定薪水外，还可以设立一部分可变的收入组成（奖金），用这部分可变薪资来反映企业的总体业绩。在绝大多数的企业中，奖金都是和固定薪水有一定的比率，并且员工获得的奖金数额多少是有等级划分的。但我认为奖金的设置不应太少，也不要超过员工总薪水的20%。在企业遭遇危机时，这一部分可变的薪资构成还能发挥出缓解人力成本压力的作用。这样一来，无需把企业危机转嫁到员工身上，也可以调整在人员工资方面的开支。退休人员的奖金可以借助相应的信息系统来向其说明情况，这样每个人都能了解到企业的发展状况。

总结上述薪酬体制的优点，有下列几条：

★ 业绩的理念获得了很宽的应用面：即使是不可测量的业绩，只要它很重要并且可以人为评估，也会被考虑在内；那些未来可得的业绩、质量方面的结果以及相对的成就都能体现在报酬中。

★ 员工在维系企业长存的意义层面上工作，把精力集中于整体业绩而非单个人的绩效指标。

★ 该体制不会剥夺员工比领导具备的更大信息优势。（例如他们对当地市场状况更了解）

★ 加强了领导的责任感。

★ 消除了过于极端的奖金及过高的薪水现象。

效仿法国作家马尔罗（Malraux）的一句话，我们可以说管理就像是语法：如果所有人都犯某一个错误，那么这个错误终将成为规则。如果坚持个人化的激励体制就会忽视企业的要点，企业的关键是要以低廉的交易成本达成合作。如果你认为奖励很重要，那就应该去能获得奖励的地方找它：去市场上找。如果一个人的天资过人，在许多企业工作过，并且每次都能证实自己确实有能力，那他肯定能获得一份很好的报酬。

但我们一定要确信，在科学知识和管理实践之间一直都是有差距的。为什么会这样？因为不可能让每个人都理解他的薪水是根据什么制订的。

6. 跳出管理惯例

从领导管理到自我管理

为什么要有领导？这是我们研究的根本问题。核心任务一告诉我们，由于人们经常无法很好地配合工作，他们只关注自己，没法跟别人取得一致，他们囿于例行程序，因而需要工作导向。因为人们缺乏合作，就需要有领导。因为他人的不足，就出现了领导。我们看见经理们在飞机落地后反射性地迅速拿出手机，这不只是人们普遍都有的注意力缺失问题，而且表现了人与人之间相互合作的关系。但如果没有领导，也就是你的话，会发生什么呢？

曾经有段时间，人们还希望没有经理的存在。让人们自己知道该做什么难道不值得提倡吗？员工不仅靠自己的双手，而且还用他们的心、他们的头脑来为企业的生存出力，这样不是挺好的吗？让下属去思考企业的命运，而不仅仅是负责自己的工作或是光想着下一次职务提升的机会，难道不是一件非常棒的事？让他们优化其岗位负责的业务流程如何？让他们不等到领导下达指令就自己去推进创新怎么样？所有的员工都能在顾客处获取一手信息，而不是在公司总部得到他人收集的信息，这很了不起不是吗？在企业职工中有自己承担责任的专业人员，由他们自己研究新观点，自己协调、整合工作活动，不是对工作很有助益的吗？简而言之，如果能节省下管理的成本费用，那不是棒极了？

人们一再提及没有领导的企业，或者是没有固定的、明显的领导人员的企业。这种类型的企业有美国食品集团晨星公司（MorningStar）和奥菲斯室内乐团（Orpheus Chamber Orchestra）。也有许多案例表明，

在没有领导的企业中，员工自己也能做出好产品：3M公司的报事贴就是一个经典案例；巴西宝洁公司（Procter & Gamble）的经理为了提高当地人的生活质量，选择价格优惠的方案作为他们的主打产品也获得了成功。但这些都是外国人的实践经验。我们看到这些事实会有些意外，觉得挺有趣儿的，然而我们深信，这些方案在我们自己的企业绝对行不通。好吧，你必须走自己的路。但是哪怕你觉得没有领导是种不现实的空想，那你就不能至少尝试一下把公司往这个方向引导一下吗？如果你愿意尝试这样做，那么该做些什么？

首先，你必须思考你对他人的看法。你眼中的员工是什么样的？你把他们看成是实现你个人目的需要借助的工具，还是认为员工也有自己要实现的目的？员工的世界是围着你的目标转的，还是他们的目标和你的目标有相通之处？也许你嘴上说着“我们公司”，但心里想的其实是“我的下属”，是不是？你认为员工处处有缺陷，还是相信他们自己也拥有解决问题的资源？你把他们看成需要哺育的孩子，还是把他们看作成年人，对他们有高期望？你对员工所持的心理首先是信任，直到证明这个人不可信后才不再信任他；还是从一开始就不信任他们，也许等到证实员工可信可靠后会转变你的态度？再好好想想，在你眼里别人的形象是什么样的？

接下来要思考的问题是，你怎样看待自己？你是否把自己独一无二的存在看作守护尊严最后的堡垒？你是否属于那种把自己的价值观念看得特别重要，将个人利益理想化并把追逐个人利益看成是第一重要的事？你是否极力追求凌驾于他人之上的权力？在看待员工时，你认为自己的任务是应该优化自我，还是应该优化他人？你的员工是为你服务的，还是反过来，你为他们服务，帮助他们提高业绩，发挥潜能，和他们一起做事？

如果“领导下属”意味着协助他人实现业绩，那么领导的任务便是鼓励富有企业家精神的行为、独立承担责任的行为。那你就应该把那些妨碍员工自愿承担责任的规章制度废除，因为如果员工必须要征询你的意见、经过你的许可才能做一些改动，那他们可能根本不会问你，也不会做什么独创性的工作。如果谁有什么任务需要完成，他应该无需上级的授权就可以放手去做。你在工作中采取的每一种行动都必须是为了让员工自己为工作负责而作铺垫。你提出的每个倡议、每条信息、每个组织方面的决策都要鼓励员工在考虑企业整体和共同的未来的基础上自主安排工作。这样的领导方式并没有摒弃与员工的联系，只是采用了间接的管理方式。这种方式是为员工设立好结构条件，让他们成为企业总任务的一部分。

原则上说，让员工从由领导管理到自我管理就是唯一合理的领导任务。企业领导真正的职责不是教员工怎么做，而是鼓励他们自己做事。我们应当把鼓励员工实现自己的潜力看作领导的使命。要大声地告诉他们：“走你自己的路！”

法国足球教练阿尔赛纳·温格（Arsène Wenger）如是总结他的信任哲学：“所有巨大的成就，所有成功的生活，都是天赋和努力相结合的结果。此外，有幸能遇到相信你的人也很重要。在你生命的某个时刻，你会需要一个拍着你的肩膀对你说‘我相信你’的人。”如果人们感觉到别人对自己委以信任，他也会在完成的过程中成长提高。这就是“皮格马利翁效应”：衣服太大，有的人需要把它裁剪得小一些，而另一些人长长个儿穿上就正合适。

若你作为企业领导能一直坚持这么想，到了某个时候你就会发现，在领导工作方面没有再需要提高的地方了。这就说明你已经把工作做好了，领导任务完成了。由于你主动协助下属的工作，到某个时刻即便你

本人并不在员工身边，他们也能继续进行工作。如此看来，领导的含义就是和员工一起做事，陪着他们工作，直到员工不再需要领导的时刻。

领导就是把下属向自由引导。领导的目标必须是把诸多员工组织到一起成为一个团队，并且让这个团队尽可能朝着不需要领导的状态发展。衡量领导工作好坏的最佳方法就是观察员工：当领导不在时，下属的工作效率怎样？好的领导就意味着让自己显得多余，也就是放聪明些，适当地退居幕后。

如果你真的退隐了，可能自然而然地又会面对新的矛盾，但这些矛盾大多无法用语言描述，只有少数几个是我们可以明确指出来的：第一，领导的沉默，也就是你的沉默。这沉默表达的信号是你相信员工的能力，还是体现了你的冷漠？如果不了解具体的情况是很难回答这个问题的，但不论别人怎样理解你的沉默，它都有积极的作用，因为员工突然间意识到了必须要相信自己的能力。第二，如果你不管下属了，那谁来负责关怀员工的义务？这一点很可能引发争议，但如果从存在的意义上看，你要做到对所有人一视同仁，那么其实在有自主表达意愿的下属面前，是不需要明确地采取某种关怀行为的。他们都是健全的成年人，不是小孩子，也不是残疾人，他们自己能照顾好自己。所以我们当然要给下属像一个心智成熟的人那样生活的机会。只有当某人不能自助的时候，才有必要向他提供帮助。第三，有的员工可能会抱怨领导说：“他根本就没有领导什么！他在公司里到底有什么用呢？”事实上，如果管理者让员工成功地做好了自我管理，那么还需要领导做些什么别的事情呢？没错，领导就是认为，对那些自己能承担起责任的员工，就不必再费心去管理他们的工作了。

短期来看，确实好像你的行为与自己的利益相违。果真如此吗？这不是不是一个全然无私的忘我心态？不是的，事实正相反。那些经常抱怨

工作压力大，或者那些因为一切进展得很顺利而心满意足的领导，都离不开员工的协助。让员工自己负责工作，领导退居二线，还能让人心里产生很强的自豪感。而这种由于为他人提供了机会、让别人提高生活质量获得的自豪感，是同轻视他人的优越感截然不同的。

领导是一门艺术，让自己被遗忘的艺术，这并不是说人们能忘记你这个人。恰恰相反，我们迫切地需要那种并非事事都要插手，而是愿意让位下属，叫他们自我领导、自主管理的领导者。因为现代企业的典型特征就是采用中央集权的管理方式，让领导放权是为了抵消中央集权式管理的弊端。领导还要具备想象自己不存在的能力。假如在别人看来，我并不存在，将会发生什么？不要理会那套生命终将不留痕迹地消逝，因而务必珍惜当下的心灵鸡汤，想象一下，如果我的职位是空着的，事情还会照常进行下去吗？也许有几个员工早就等着接替你的职位的通知了呢。

如果说领导的任务是确保组织维系生存，那么让员工“从领导管理到自我管理”也正是你的任务、你的职权所在。正如一个好的医生，他的使命就是让病人恢复健康，也就是说让病人不再需要自己。如果不给病人治病疗伤，那就不叫医生了。领导也是这样，如果没有尽力让下属不再需要自己，那就没有很好地发挥领导的职能。假如企业管理得好，人们几乎就觉察不到你在领导。

领导如何协助他人做到“自我管理”

当今的企业如果没有能自己承担责任、没有具备独创精神的员工，是无法获取成功的。正如苏黎世音乐厅乐团（Tonhalle Zürich）的演出原则：“按照命令来演奏传统的保留曲目根本就不叫奏乐。”责任心与独

创精神，这些无疑属于个人特质。那么领导要怎样做，才能让员工的这些特点能在企业中充分发挥出来？你要如何做，才能协助人们做到“自我管理”？

从领导管理到自我管理，这个表述方法本身是自相矛盾的，而且还不是易于消除的矛盾。“领导管理”这个词的含义始终都蕴含着员工要放弃一定自主性的意味，而“自我管理”则相反，它要求员工争取独立自主。不正是由于领导插手员工的工作、由于领导们提倡的是没有自主权的工作流程，于是从领导开始尝试干涉下属工作的时候，就宣判了领导工作的失败？但若不采用这种办法，又能如何做好领导工作呢？

首先，我们应把自我管理看作是一种能力，它意味着：第一，有主见并且能控制自己的思想。第二，能权衡利弊，分辨是非，做出明智的决策。第三，不依赖他人的控制，不受外部刺激因素的影响。如果你想协助员工加强自我管理，就不能把这种能力理解为一种状态（“独立自主的”员工），而应该把它看作一个可以伴随员工一同经历的过程（员工会“变得”独立）。假如你把独立看成人的一种状态属性，是无法解决从领导管理到自我管理的转变之谜的。但如果我们把它看作一段路途，领导工作的重点就会变成创造哪些条件可以走完这段路。即使我们不给员工为自己的工作负责的机会，他们也会觉得要“自己照顾自己”、要投入、要有价值判断。在闲暇时，这些隐匿的心思就会显露出来，人们的这些心理特点是自主工作的基石，你完全可以利用这一点来进行管理。

领导的黄金法则是让他人具备获取成功的能力。什么叫“让人具备某种能力”？没有人可以“发展”别人，人们都是自己成长发展的。所以可以为这个问题换一种表达方式：在哪些条件下有可能让员工在企业中施展出他们的能力？答案是：你至少不要围着他们团团转！许多领导给员工造成的麻烦比他们解决的问题还多，这往往就是因为他们的控制欲

过强。对于一切下属自己能决定的事情，就让他们去决定好了，不要插手。把各种形式的外部控制降到最低程度。首当其冲就应该摒弃用奖金和红利操纵员工行为的制度。员工是什么样的人，就怎样看待他；而不是以他应该是怎样的人来对他人下定义。如果你看不透自己的下属，不如两相分离为好，及早分开为好，这样对双方都公平。告诉某个人：“你不适合我们”也是为他好。不要试图把下属安插在不合适的岗位上，因为限制他人自由发挥才干，对你的工作也没有好处。

在为别人出谋划策时应当谨慎。众所周知，提意见也是一种鞭策，它会扼杀人的自主责任心_③_。你应该多鼓励下属独立探究解决问题的办法，让每个员工带着问题来找你的时候，心中已经有了一个解决问题的办法，因为没有答案的问题是可能存在的。不要让他们一碰到难题就觉得这是“领导的事”，让他们尽可能多地承担责任。别忘了，个人的主创性是价值创造的源泉，集体中的每个人都要承担起这份责任才行。自己找答案，这才是改正错误的最好方式。

这也意味着给予员工寻找并从事个人工作项目的机会。为此，你要向他们提供下列条件：时间、金钱和自由空间。个人工作项目可以有多种类型，它可以是进一步研发某个创新产品；可以是某个领导项目；也可以是让员工负责公司职员组成的体育协会……重要的是让员工自己选择做他们认为有意义、有挑战性的任务。作为领导，你可以鼓励他们、为他们提供便利，甚至推荐他们去尝试某项活动，但不要让某个活动可以让员工施展潜力为理由强迫他们做事。不要把意愿变成义务，强扭的瓜从来都不会真的甜。

做下属的贵人

大多数人把自己当作是历史进程中微不起眼的一个小齿轮，故而认定自己的生活与其他人相比别无二致。他们对这种想法怀着一种理性的愚昧，嘴上说着“我能怎么办呢”？心里想着：我身后还有一大群人呢！他们一心想着索取，总是问“我能得到什么好处”？并把这种多得少付出的生活看作是富足的表现。他们守着封闭的朋友圈不许他人进入，他们喜爱音乐和话剧，乐于享受奢华的旅行并热衷于搜集纪念品。但在内心深处，他们却会感到空虚，觉得自己活得不真实。这是由于他们的生活与他人的生活没有区别，因为他们不能丰富其他人的生活，因为他们没有给予别人让更多人变得更强大的机会。

你也是如此吗？你怎么知道自己是不是这样的人？根本没法儿知道。但是有一个练习可以帮助我们接近问题的答案：想象一个空的房间，在想象中把五个人放到这个房间里。选定的这五个人必须是曾经对你的生活或职业生涯造成影响、让你的生活发生了变化的人。必须是当你谈及这个人时，会说：如果没有他（她），我的生命就会缺少某些很宝贵的事物。如果没有这个人，我就不是今天的我了。你想到的这五个人中，可能有的人已经过世、有的人仍然健在，这都没有关系。你本能地想到的这几个人是谁？他们曾经帮助过你什么？

现在，想象一下别的什么地方的另一个人也在做这个练习，而且他选出来的人正是你！他把你放在了房间里，也就是说你肯定为他做过什么事，使得这个人现在能想其所想，做其所做，为其所为。对他来说，你是他的贵人，你曾经服务于他，让这个人的生活起了变化。哪怕只有一个下属把你当作是他的贵人，你也已然把领导工作做得相当成功了。

然而很少有几个能力很强的人懂得提高他人的能力也能实现自身价值的道理，他们既不愿给下属更多的自由，也不愿为其赋予更大的独立

性。并非所有的领导都以协助员工为己任，并不是每个人都把让他人成功视作自己的成就。那么，这些改变了他人生活的人，他们是些什么人呢？他们是特立独行的人。他们不随大流，他们的生活原则不是稀里糊涂地跟着周围的人走。他们和其他人不一样，因为他们杜绝平庸。如果不是这样，别人就感觉不到他们的贡献有何不同了。

我至今仍然对20世纪60年代末教我们班的那位历史老师记忆犹新，那是1969年的夏天，那时的我正值“花季”。当时，学校的老师们往往在上课铃响过5分钟后才慢吞吞地走进教室，但菲格博士（Dr. Figge）就和其他老师都不一样。他总是踩着第一声上课铃走进教室，关上身后的门开始上课。刚开始，我们这些做学生的对他的准时赶到疑惑，继而又觉得好笑，后来我们就习惯了历史老师与众不同的这一点。并不是所有的学生都喜欢他这样，但在我的生命里，他就是一位让我的生活发生了变化的人。

现在请你把思绪从过去抽回来，请你想：如果你也承认，你做的事或者没有做的事会让你的下属的生活发生巨大的变化——那么你是否还会依照过去的方式来领导他们？

如今，当我们心怀感激地观望过去时，我们感到自己对某人负有责任，多亏了他们我们才能继续前行。即便这些人已经被我们赶超，他们的影响力依然存在。记住，如果我们比其他人看得更广，那只是因为我们的站在巨人的肩膀上。然而，也许那些曾经给过我们帮助的贵人，他们眼看着我们不断进步而自己落在后面，心里并不好受。

排解这种心酸之感的最佳办法是大度地表现出一个智者的风范。还有一种方法是给自己带一张面具，把没能继续前行的遗憾掩藏起来。当然，也有人表现得心胸狭隘，因为这些人显然没法接受自己落在别人后

面的事实。

为他人铺路，给他人让道——这是我们做领导的任务。我们要不断付出，因为付出才能带来回报、才能维系企业的生存。播种什么，就会收获什么；我们不想收获的结果，也不要播下隐患的种子。一味关注自己会妨碍我们放开眼界，不利于我们随时接受来自他人的影响。我们可以把自己看得很严肃，但不能把自己看得太重要（太看重自己反成无赖⁽⁴⁾）。今年（2012年），在我写作此书时，我们正在庆祝腓特烈二世诞辰300周年，我们德国人习惯称他为“腓特烈大帝”，提起这个名字，我们都会想起他的名言：“*Servir et disparaître!*”服务并消失！这就叫根基领导：企业里的职员要有高度的自我管理能力，当你不在时，他们会像你在岗时一样高效工作。

⁽¹⁾ 此话出自德国当代最富影响力的思想家彼得·斯洛特戴克（Peter Sloterdijk）。

⁽²⁾ 1517年，马丁·路德张贴《九十五条纲论》引发了宗教改革运动。路德主张人人都可以通过阅读《圣经》与上帝沟通并亲自将《圣经》翻译成了德语。译者注。

⁽³⁾ 原文“*Ratschläge sind bekanntlich auch Schläge – und erschlagen Selbstverantwortung.*”其中几个同族词Ratschlag（建议）、Schlag（打击）、erschlagen（杀死）再度体现了作者高超的文笔，译者注。

⁽⁴⁾ 原文“*wichtig kommt von Wicht*”，其中wichtig（重要）和Wicht（无赖）属于同一词族，译者注。