

导 论

备受关注的智力资本

我们已经探讨过了新经济是如何引发对知识型员工的需求的。知识型员工就是指他们的智慧所创造的价值要高于其动手所创造的价值。在信息时代，一个能够充分利用知识型员工智力资本的组织将会获得成功。下面，让我们以知识在工作中所起的作用为例。

哥顿·费尼 (Gordon Feeney) 是皇家银行金融集团 (Royal Bank Financial Group) 的副主席，他充分意识到了知识和知识型员工已经渗透在我们所做的业务中。皇家银行金融集团涉及 200 多种不同产品和服务，业务范围包括了电话银行、储蓄、汽车贷款、抵押、共同基金等。为了处理这么多的业务，他们在电话中心雇用了 2 000 多员工。尽管电话中心的这些接线生没有因为自己掌握计算机操作技术而要求更多的工资，他们也仍然属于知识型员工。因为皇家银行的目标就是在没有其他人员的协助下，每位员工要独自处理 80% 的客户来电。因此，这些员工必须具备综合能力和大量综合知识才能很好地为顾客提供服务。另外，他们还必须对皇家银行的其他服务是否有机会引起顾客的兴趣加以留心。这样，才能做到既满足了顾客的需求，又增加了公司的利润。

某个星期六下午，皇家银行的电话中心发生了这样一件事：有位顾客打电话询问比索的汇率。接线生回答了顾客的提问后接着问是否需要进一步计算兑换结果。这当然没有什么不好，所以顾客欣然同意。接线生注意到这位顾客将比索兑换成美元后金额高达几百万，于是她又问：“您是想存上这笔钱，还是兑换成现金呢？”顾客回答：“实际上，我想拿这笔钱进行投资。”于是接线生立刻查询了提供投资咨询的名单，安排了合适的人与这个顾客进行联系。在星期一早晨，就已经有两三个人着手为银行和这位顾客创造利润了。

当知识型员工把他们的智力资本投资在一个组织中，结果就是员工自己既能得到满足，又能为公司创造利润。如果他们不使用自己的智力资本，也会给公司造成严重问题。哥顿·费尼认为：“接线生可以轻松地在回答完汇率的问题后停止服务，毕竟这个顾客只问了这一个问题。如果她懒得提供更多服务，公司就会错过这一个投资机会而茫然不觉。”

这就是知识员工和非知识员工的主要区别。因为知识员工可以通过自己的智力使价值得以实现。一般来讲，公司只有通过事后评价才能得知知识员工是否在尽力为公司服务。例如，皇家银行电话中心的接线生每年要接到5 000万到6 000万个电话，其信息容量和工作压力都非常大。如果这样，这就很容易表明电话中心的接线生极有可能只是简单地应对顾客的表面要求，而不提供

进一步服务。如果他们真这样做了，销售额就不会令人满意，经理很可能会花几个月的时间来苦思冥想销售额为什么会不尽人意。原因可能是接线生没有投入智力资本，也有可能是接线生提供的服务不是顾客真正需要的服务；或者其他银行正在以更低的成本、更便利的方式提供同样有吸引力的服务。

一些组织通过制定很高的销售限额或监控顾客的投诉电话来迫使员工使用他们的智力资本。他们可以看到一些成绩，但同时也引发严重的不足。限额和目标有助于公司达到预期的目标，但它否认了这样一种可能性：顾客不需要这种产品，或者顾客需要公司预定目标以外的产品或服务。这种指标方式假设那些高级员工可以在不与顾客直接交流的情况下比顾客自己或者那些与顾客直接交流的人更了解顾客自身需求。

为了确保接线生花费了足够的时间来满足顾客的需求，一些公司开始监控接线中心的电话。这种办法可能会有效——当公司雇用了另外一批人一对一地实施监控，否则可能监视不到每一个人。一般的监控方法只能监视很少比例的接线生，这使他们有很多机会自己决定是否在接电话时投入智力资本。

如此看来，限额和监控也许可以获得一些成功，但是，确保知识型员工把他们的智力资本投入到组织的服务中的最有效的方法就是说服员工，让他们有这样做的主动性。这并不是说销售限额和监控是不必要的，而是说销售限额和监控不是获取利润的原

动力，它们仅仅是衡量公司绩效的一种方法。只有知识型员工自愿把自己的智力资本投入日常业务中时，公司才能真正获得成功。

因此，我们要注意组织内部智力资本的平衡。下面，我们先讨论一下组织中智力资本的不同领域，然后讨论如何管理不同领域的智力资本。

一般说来，智力资本可以为三大领域。首先是人力资本或者说是人们在工作时运用的知识和经验。这是对“人”的另一种称谓，它着重指出了脑力如何代替了金融资本成为获取财富的动力。人力资本是新经济的源泉。在上面的例子中，这些接线生所具备的分析能力、综合能力、集成能力、创新能力就是公司的人力资本。

当然，这一特性对于组织而言一直是很重要的。但是通常认为只有公司高层领导才必须具备，因为他们历来被认为也自认为有责任替所有人进行周密的思考。在传统的制造业工厂中，脑力和体力工作被严格区分开。经理们分析市场，综合数据，对市场所需的新产品进行决策。经理们思考，员工按照经理的思考结果进行生产，即使在服务领域，传统的做法也是由经理决定该干什么，而员工只管照办就是。

当产品不多或产品的变化不大时，只运用管理层的智力资本的做法是行得通的，有时这甚至是最有效的办法。因为此时管理

层的智力资本可以有足够的知识做出决策。但是，当一个组织所提供的产品和服务种类不断扩展，生产这些产品和服务所需的知识也相应增加，组织中仅有小部分人有机会运用智力资本的做法就行不通了，此时，公司需要调动每个人的智力资本。

第二种类型的智力资本是结构资本。为了挖掘人力资本，组织必须更多地运用员工的知识。结构资本的一个功能就是建立一系列类似数据库一样的体系，在这个体系中允许人们相互沟通和学习。这样可以避免工作中的重复作业。另外，这促进了思想一致的人们之间相互协作。上面的例子中，接线生们可以随时进入信息网寻找有用的信息（如现成的投资顾问名单），否则他们就不得不自己从头一一分拣查询。当大家的知识和分析结果按规则存储，形成结构资本时，每个员工都利用他人的知识和结果进行进一步的生产和服务。本例中，接线生访问数据库就是结构资本的一部分。

除了加强人员联系外，结构资本还有另外一个重要功能。许多组织已经意识到，越来越多有价值的东西存在于人们的头脑中，一旦人员离开，这些价值也就随之离开了。管理者一直在努力寻找获取这些知识，及使这些知识始终留在组织中的方法。这样一旦发生人员流失，组织中的其他人依然可以利用这些知识。就像设计硬件和软件一样，结构资本利用设立标准和程序可以达到这一目的。总而言之，结构资本是一个组织把人力资本转变为财富

的机制。

组织深知顾客是自己赖以生存的中心，正是顾客创造了财富。如果顾客不进行购买，组织就不会获得利润。因此智力资本的第三个重要组成部分就是顾客资本。顾客一向对所有的公司都至关重要。他们就像那些选民，要求的越来越多而且越来越挑剔。要想以顾客为中心不断创造利润，公司需要与顾客建立一种新的合作关系。这种关系需要长期培养，可以历久不衰。它意味着多次重复购买而不是一次性交易。公司智力型员工对待顾客的态度直接决定了顾客是否会建立这样一个长期的合作关系。本例中，如果那个接线生很无礼或者只关心销售不管顾客需求，那顾客就不会愿意与银行建立合作关系，反之，如果顾客觉得接线生的服务很好，他会很乐意再次接受服务，此时公司就拥有了顾客资本。

管理好不同类型的智力资本是公司竞争力的关键所在。然而这也引发了新的管理挑战，我们会在这章对智力资本进行很好地探讨。这三种类型的智力资本是：人力资本、结构资本、顾客资本。

人力资本

随着计算机越来越多地占据我们的生活，人们的判断、分析、综合和创新的能力也越来越重要。这一变化要求我们对知识与职权

之间的关系进行反思。在大多数组织中，你的职位越高，你所拥有的权力也就越大。这是非常简单明了，而且是早已注定的。然而，知识能够创造财富，如果从这一角度来关注这一问题，那一切就会改变。一个人突然在一个组织中的地位变得举足轻重，变得举足轻重的是这个员工的工作知识水平、脾气品行、需求和兴趣。这些员工是那种既拥有最先进的知识，又能同顾客保持密切关系的人。他们通过自己的能力把知识转化为财富，建立了顾客资本。因此，他们对公司的成功有潜在的影响力。关注这些知识型员工是每一位管理者的工作，因为这些员工控制了财富的创造水平。

对于上述问题的一般反映如同部分老总在阐述问题之前的开场白：“当然，人嘛，一直是我们最重要的资源。”他们总是先夸夸自己的员工，然后开始讨论更重要的问题。实际情况从来不像老板说的那样。总是老板的性情、需要和兴趣在左右着员工的注意力。也许有时我们也对员工的性情和需要有兴趣，但它通常并不重要。只要不涉及决策和结果，关心一下员工的兴趣也无妨。但是信息经济使员工从无足轻重变得至关重要，因为关注公司员工成了获取成功的方法。

人力资本的新的管理挑战

管理智力员工的重点之一是如何让他们愉快地工作，管理者

不能再忽视他们的性情、需要和兴趣了。当然管理人力资本中人的因素时，还要面对其他的挑战。为了使人力资本能够被有效地运作还要做到：

- 促动新知识的发展
- 挖掘每个人的知识
- 管理你不懂的知识
- 鼓励员工学习

促动新知识的发展

过去(例如，当我们刚开始工作时)我们通常有一套工作所需的知识体系。在这一体系中有固定的人担任新知识的专家的角色，例如研究人员、工程师等。知识在公司是持续地，以有组织的方式进行着传播。

如今，知识体现在公司的各个方面，互联网、媒体再加上传统的传播方式，如讲座、专业文章等。还有，现在的竞争优势不是通过缓慢地万无一失地知识积累建立起来的，而是在某领域突破式的革新。

因此，管理人员的一项最重要的工作就是促动新知识的发展。然而我们都认为要做的就是这些，实际上，旧思维方式和体系妨碍了我们。例如，我来到一家咨询公司，公司在吸引新顾客方面有相当出色的业绩，但却缺乏一系列服务来保持顾客的再次光顾。

我有很好的新知识来避免这种顾客流失的情况再次发生。

但是，好事多磨。例如咨询专家们手头有一些建立了稳定关系的客户，并且从中获利。我呢，掌握为这些顾客进一步服务所必要的知识。如果某位专家推荐给我一个顾客，那么咨询收益归谁所有？是给咨询专家还是归我所有（因为我提供了顾客需要的知识）？如果由最初介绍给我顾客的那个咨询专家获取收益，那我会得到什么好处？如果归我所有，有哪个专家会做这种又丢钱财又丢顾客的傻事？因为我们从各自的利益角度分析，所以问题变得很棘手，而且妨碍了新知识的引进。

“按常规办”是公司处理这类问题的常用方法，这也是新知识的丧钟。新知识要求变革，这种变革不仅仅是内容的更新，它还包括那些与旧知识相关的体系和结构的变革。这种变革常常是一针见血的，但是如果你不懂得如何应对这些变革，那些新的知识无论对核心竞争力多么关键也不会被组织采纳。

第1章讲述管理者如何鼓励员工学习新知识。

挖掘每个人的知识

近年来，随着教育程度的提高，以往那些由管理人员做决定、员工执行的方式已经不再适合组织的需要。有一种力量促使公司中越来越多的人承担起分析、综合、创新的责任。

信息时代将会更进一步推进这一类需求。在一个知识膨胀的

世界里，一个人(像首席执行官)或一些人(像管理人员)不可能具有足够的相关知识来制定决策，不可能像他们在过去那样可能、可以独自决策。因此，员工在完成了基本任务后还要承担起咨询任务，并且参与决策。公司不仅仅热衷于让员工知道怎么做，最主要的是让员工认可公司的战略方向。知识员工如果不想投入智力资本就不必投入，就像上面皇家银行的例子，员工的这种倾向是很难被监测出来的。

第2章概述了管理人员如何帮助员工充分理解公司的战略及相关决策，从而做出恰当的判断，提出合适的建议。第3章讲如何就公司范围的问题同员工进行磋商。第4章讨论了如何让员工参与制定公司决策。

管理你不懂的知识

由于知识在不断增加，不断专业化。在许多学术领域，知识是如此博大，只有深入学习才能精通。就像我的一位同事，他在研究生院的学位论文写的是关于雏鸡的颜色偏好问题（它们喜欢红色），的确太专业了。

商业领域中的问题还不至于这样生僻，但我们同样要决定是成为通才还是成为如下领域的专家：金融、市场营销、销售或运作。今天，就是在金融或运作的特定领域也仍然存在不同层面的专业人员，相互不可替代。例如在一个生产运作中，你也许有一

个工序改进方面的专家,他在工序重组方面的知识深度无人能比。专家在一个领域的精通可能伴随着知识面的狭窄,但是也说明他在这一领域非他人所能企及。

层出不穷的专家导致的必然结果会令管理人员不安:管理者越来越多地发现他们并不真正明白员工们在干什么。你可能对员工们的工作有个大概了解,但却总是不得要领。

这就引出了另一个令人不安的问题:“如果我不知道他们在做什么,我还能领导他们吗?”甚至更糟:“如果他们比我懂得更多,我的工作还存在意义吗?”幸好这两个问题的答案都是肯定的。具体问题将在第5章阐述。

鼓励员工学习

在一个静态的世界里,学习的必要性不是很大。你通常在年轻时学得很多,然后在经过一个特定的时期后就不用学习了。但是,在一个动态的世界里,学习是永无止境的。公司需要连续协调地促使员工增加知识储备,这对我们自己和工作都是有意义的。那些走在前面的知识汲取者也正是竞争优势的创造者。一个漫不经心的学习愿望是不够的。第6章讲述了如何在公司里切实建立起学习机制。

你瞧,随着知识员工的增加,管理者的管理方法也会产生深远的变化。当具体的职位变得不再重要时,你将如何指挥?当你

不能真正明了你所监控的员工的工作时，你如何领导？当新知识的生命力很脆弱但是它对于公司的长期发展非常重要时，你又会如何促进它的成长呢？当知识想要自由地发展，你如何恰如其分地保持竞争力？这些恰恰是管理人力资本的挑战。第二部分会详细论述这些问题。

结构资本

结构资本——是智力资本中的基础结构部分。这一部分经常能获得高度重视，可能因为它是最为具体的部分。建立计算机系统或数据库可以按照我们以前的工作方法，按时间顺序建立。建立人力资本和顾客资本实际上是人与人之间的問題，你不能把这些也按时间顺序建立起来（例如，你将在明天 8:00 有一个惊人的主意）。所以人力资本和顾客资本的结构建立与改进更模糊，也更复杂。

许多公司拥有的结构资本要比他们实际需要的多得多。结构资本的角色就是支持组织真正需要的知识网络，通过这一网络，人们可以彼此沟通。所有的结构资本都需要从这一角度进行评价。实际上，在智力资本领域中的领导者都一致认为：“没有强大的人力资本做基础，数量再多的结构建设都是无用的。”

只有注意到由结构资本引发的下列問題，公司所建立的精巧

的结构资本才是有意义的。

结构资本的新的管理挑战

当然，建立和保持结构资本是一个重要步骤，但是如果公司希望最大限度地发挥智力资本的优势，仅仅建立结构资本是远远不够的。有效的管理结构资本中人的因素需要做到：

- 信息畅通
- 知识和人员更自由的流动
- 自愿分享和学习
- 知识回报
- 自愿变革

信息畅通

如果我是一个仓库管理员，你希望我运用我的知识来为公司出力，那么你就应该帮助我理解这到底意味着什么。例如，如果我不知道公司在资金方面有麻烦，我不会多此一举地调整库存，使它们更简单经济。当然，我知道根据领导们的训诫，我应该不断改进自己的工作，但让我们面对现实吧，我有自己仓库管理员之外的生活。只有告诉我一个更有吸引力的理由，我才会关注那些库存问题。知识和创新不是靠命令就能得来的，只能邀请。管

理人员的挑战在于如何向员工发出一个难以抗拒、必须回应的邀请。这种诱人的邀约有时就是让员工知道公司里正在发生什么事。这经常需要公开迄今为止一直只限于公司经理的秘密（例如金融等秘密信息）。此外，要帮助员工理解这些事和他们的工作有什么关系。第7章讲述了你应该公开什么样的信息和如何公开它。

知识和人员的自由流动

如果你的结构资本正在运作当中，你可以想像有这样一个系统，当你在计算机中打入“分级统计”后，就能得到你想要的分析数据，从而可以帮助你进行工作。你能够使你的项目做得更快而且还能学到知识。这听起来很好，但这美好的情况只是存在一个假设的系统中或你的想像中，并不存在于公司里。现在来看看公司里屡见不鲜的实际情况：肯（Ken）是我们公司的统计员，专门做统计、分析工作。同其他人一样，肯上班时要完成一系列任务。起初，一个外部门的人占用了肯一点时间，这可能不成问题。但是，大量的这种要求或需要大量时间解决的复杂问题可能会影响到肯的正常工作，这时肯的老板开始问肯：“你什么时候分析我需要的材料？”如果问题不能顺利的解决，肯可能被要求别再管这些闲事。那么以后只要不是通过正规渠道（例如肯的老板）分配的任务，肯就不会去做。公司的网络并没有像它当初被预想的那样为每个人提供信息。如果管理者不能想办法解决信息共享的

问题，员工将处于一种不合理的状态中：他们知道专家是谁，但却无法同其交流。第8章将讨论阐述这个问题。

自愿分享和学习

你可以建立一个很不错的数据库，但是如果没有人其中添加内容，又有什么用呢？如果说我是一个写投标书和合同的专家，我对顾客的需求了如指掌，甚至知道一些主顾们小小的癖好。如果我在工作中的价值就在于我这样独一无二的竞争力，你说我会不会把这些小秘密放到数据库中与他人分享呢？如果尽人皆知，我这点知识还会值钱吗？

为了让数据库或任何其他形式的结构资本有效，必须让员工相信这是他们能够得到最感兴趣的信息，并且与他人共享信息的地方。这种思想不能靠强迫和命令实现。我了解许多的签约过程，你可以命令我去与他们分享我的知识，但由于这可以是例行公事性的，你如何知道我是否完全共享？也许另一个人使用了我提供的数据库后在投标中不幸惨败，这时才发现数据库的不足，但为时已晚。这就像是一个厨师给你他做巧克力蛋糕的配方，但却故意少写了一味原料。

因为与他人分享资料是自愿的，所以管理者的挑战就在于如何营建一个人们愿意共享知识的氛围。否则，建立数据库和其他结构资本的惟一效果是让公司的IT部门成天忙忙碌碌。

再有，还有另外一个同样重要的挑战，就是如何让员工不断学习。上面的例子假设每个人都非常想获得新知识，是组织的旧方法和旧态度妨碍了大家。实际情况并不总是这样，有时候，人们需要激励才会去学习。

让我们再回到咨询公司这个例子中，由于咨询师所能兜售的只有他们的知识，因此咨询师是纯粹意义上的知识员工。像大多数知识员工一样，他们以自己的专业知识为荣，这种自豪感使他们很难接受新知识。新知识对旧的知识体系可能是一种侵害。承认自己需要新知识会使自己产生怀疑：我是否确实在从事着一种让自己感觉良好的工作。并且，在我试图理解、消化新知识的那一段时间内，我可能不太胜任。对那些由于专门知识而自我感觉很好的人来讲，这是一种令其反感的状态。

我们之中的大多数以我们的知识为自豪，学习新知识既危险又让人感到不安。我们只有处在一个相对宽松的环境中，老板允许你一时不能胜任工作，而且新专家不会突然取代其他人，新知识才有可能不会快速传递开来。第9章会从个人角度阐述这一问题；而第10章将从团队角度来考虑同样的问题。

知识回报

我们已经讨论了一些公司只用金钱作为吸引和挽留知识员工的问题。钱当然是挽留人力资本的重要方式，但是它仅仅是众多

方式中的一种。第11章将讨论金钱和其他激励方式在获取和运用知识时的作用。

自愿变革

就像你看到的一样,挖掘智力资本引发的变革不仅包括员工,也包括经理。是拱手让出决策权还是征服新知识的挑战?第12章讲个人变革。

确保结构资本真正对公司的智力资本储备做出贡献,需要做到以下几点:自愿与他人分享知识;在公司的各层各级保持信息通畅;要比传统公司有更灵活的人员流动学习机制。一个网络形式的结构资本是必要的,但仅有这些还远远不够。管理这个机制中流入和流出的信息量是使这个机制达到均衡的关键。

顾客资本

当“PC”以一个品牌名称出现时,我就买了一台PC机。这台PC机甚至连硬盘都没有。人们普遍对它的运作方式和原理很感兴趣,但是我只想用它来工作。所以我最好用不着在PC的内部机制上花太多心思。我是一个时髦的消费者,走在时代的前列。现在的顾客也像我一样,希望产品和服务简单易行,尤其希望产品几乎永远不坏,即使坏了也要立即得到维修,当然,还希望下

次进行购买时更加便宜。过去的几十年里，公司一直像这个方向努力，在价廉物美的要求下，我们不难理解为什么利润会萎缩。当每个商品的利润额低于先前的水平时，公司只有靠薄利多销才能在商界立足。此时，顾客的忠诚是公司能否获取成功的一个重要因素。

然而，顾客都是易变的。施乐公司在《哈佛商业评论》上刊登了一份调查问卷。问卷采用5分评分制，1分意味着非常不满意，5分意味着完全满意。对产品相当满意（4分）的顾客“背叛”这一产品的人数是对产品完全满意（5分）的顾客的6倍。想想看，就是那些对产品完全满意的顾客也可能将你的产品像个烫手的山药一样抛掉。除非他们处在“我爱你——万难分离”的状态下，否则他们也是不忠诚的。但是他们的忠诚关系到你的生存。

新的管理挑战

在这样一个动态的市场上，要想获得绝对忠诚，仅靠价格和质量是不够的。当然价格和质量也很重要，但是你所有的竞争对手都可以做得一样好。众所周知，价格战是一种两败俱伤的游戏。《财富》杂志的专栏作家杰里弗·科尔文 (Geoffrey Colvin) 指出商家应该在服务和创新上竞争，“这两者接近那种人与人之间相互作用时产生的神奇效果，这其中的奥妙无法简单重现，甚至难以

理解”。那么，伴随这种新的顾客关系产生的是什么样的管理挑战呢？顾客资本有如下要求。

拥有能够建立顾客忠诚的员工

如何让这些神奇的相互作用发生，并且让他们帮你建立顾客忠诚呢？西尔斯(Sears)公司做了一个有趣的分析，结果表明，员工对工作和公司的态度是决定员工在顾客面前的行为表现的两个因素。员工的行为表现同时决定了顾客是否继续购买或者向其他顾客推荐公司产品的可能性。这种推荐和购买决定了公司的财务状况。因此，忠诚的顾客来自于对公司满意和忠诚的员工。所以，你不但需要知道建立员工忠诚的必要性(第13章)又要知道如何建立员工忠诚(第14章)。

所有的这些关于智力资本中人的因素的讨论

真的能从根本上起作用吗？

这是很有价值的问题。让管理者一直关注这些无形的问题(类似知识共享)如同问题本身一样困难。管理者需要有所得，下面的研究结果就是管理者想要的：

- 从100家荣登《财富》1997年“最受欢迎公司”排行榜的贸易公司中抽取61家进行投票评比，结果45家的股东收益超过拉塞尔3000(Russell 3000，是100家最好的大、小型公司的汇总指数)。这61家公司的年均回报率是27.5%，

而拉赛尔 3000 的回报率是 17.3%。进行十年期的比较，结果也是一样：拉赛尔 3000 的年均回报率是 14.8%，“最受欢迎公司”的年均回报率是 23.4%。

- 通过民意测验可以看出员工对公司的态度。利润与以下四种因素的共同作用紧密相关：知识员工们感到每天可以做自己能做得最好的事；他们相信自己的意见被考虑了（仅仅你这么说是不够的）；他们能感到同事的责任感；他们的工作和公司的目标紧密相连。
- 西尔斯发现，如果一家商店某季度将员工满意度提升了 5 个单位，那么下一个季度顾客满意度就会相应上升 2 个单位，从而导致在全国范围内利润上升 0.05%。

这就说明了智力资本中人的因素能够从根本上产生影响。随着信息时代步伐的加快，智力资本会变得更加重要。

从广泛认知到广泛实践

我们对智力资本以及由智力资本引发的管理挑战做了一个大概的陈述。为了让智力资本转化为竞争优势，你必须拥有这样的员工：他们愿意提供新想法、愿意与他人分享他们的知识、愿意互相学习并且可以创造顾客忠诚。为了让员工把自己的智力资本投入到公司中，需要经历许多观念改进，例如分享决策权、建立团队、建立久违的员工忠诚。

也许会有人认为：“在其位，谋其政，获得报酬。”这是理所

应当的。但是当一些经理说他们已经做到了信任、参与和沟通时，让我想起当初实行全面质量管理（Total Quality Management, TQM）的时候。我知道如果一个公司真的要实行全面质量管理需要大动干戈。它不但是一个漫长的没有止境的旅程，而且 70% 到 80% 会失败。因此，当我听到总裁们说：“质量管理？对，我们去年做了。”我就知道不仅他们没做，而且不论他们去年做了些什么都不会提高质量。但是当我听到“质量？我们一直在努力提高，但这太难了。我们没有太大进展但是总算有一点进步”，我就知道他们做得还不错。

全面质量管理同智力资本管理类似。它们都是说起来容易做起来难，都很难达到预期的效果。管理者很容易认为组织内部的共享和学习气氛已经足够保持组织的竞争优势。我们将要谈到的比大多数组织的经历更深入。

如果读完这本书，你不由自主地说“说的没错，但这些都是常识”，那你就对了。这些的确都是常识，但是并没有被普遍实践。这本书所关注的是：如何将常识的道理付诸于普遍的实践。我认为这个环节比任何人想像的都更富有挑战性。

小结

信息技术正在使我们的思想和行为发生了一场巨大的革命，

同时，它也引发了组织翻天覆地的变革。利用知识工作的需求引发了新的管理挑战，包括减少其他不相关事物和增加员工忠诚的需求。

本章大概描绘了智力资本带来的管理挑战。下一章从促动新知识的产生开始，详细论述本章提到的问题。

本章要点：

- 智力资本包括人员资本、结构资本和顾客资本。
 - 管理人力资本的挑战包括：促动新知识的产生、挖掘出每一个人的知识、管理你不懂的知识、鼓励员工学习。
 - 管理好结构资本要求信息畅通、知识和人员的自由流动、自愿分享和学习、知识回报、自愿变革。
 - 管理顾客资本的挑战主要是建立和保持员工忠诚，从而建立顾客的忠诚。
-

第一部分

人力资本中 人的因素

由于智力资本有很多的组成部分，例如技术、系统和衡量方法等等。这些构成中最重要的是人的因素。为使人力资本能够创造价值，要求：

促动新知识的产生 尽管公司员工的知识丰富，但如果他们不能或者不愿把这些知识运用到工作中，知识就不能创造财富。第 1 章讲述管理者如何把新知识从个人范围向外推广。

使问题简单化 很久以来，我们习惯于管理者制定所有的决策，员工执行决策。为了发挥组织内部的人力资本，管理者必须帮助员工理解公司的战略方向，并将这一方向贯彻到工作中。可以通过使问题简单化来做到这一点(第2章)。

深掘企业内部智力资本的工具之一：咨询 一旦员工们理解了业务环境，他们的一些辅助决策不仅有利于将自己的知识投入到组织中，而且有助于加强员工对公司目标的认可。这种知识的投入和目标认可带来的价值是不可估量的。因为有价值，所以咨询的每个步骤都要认真设计。如何去做将在第 3 章论述。

深掘企业内部智力资本的工具之二：参与 同样，让员工对公司

的重大决策提出意见参与决策能够为公司带来重要的回报。要确保实施参与的过程是建立认可和信任的过程而不是一种破坏行为。这一过程将在第4章论述。

管理你不懂的领域：领导比你更专业的下属 由于知识总量的迅猛增长，员工必须为了掌握一个狭小领域的高深知识而不断增加自己的专业知识。而管理者们不得不面对越来越多的比自己更专业的员工。第5章将讨论如何应对这种困境。

鼓励员工学习 如果智力资本不断壮大，那它仅仅是对竞争优势的支持。因此，通过在工作中学习，组织中的人们必须有能力保证他们的知识和技术储备不至于落后。然而，一个培训计划远不是一系列的课程的罗列。第6章将涉及如何设置组织所需要的那种连续性的培训计划。

第1章 促动新知识的产生

历史上有许多关于错过了搭乘知识巨轮的经典故事。斯威斯 (Swiss) 发明了一种用阿拉伯数字计时的机械装置，但是没想到将这一机械装置应用到手表上。日本人在一个新奇技术展示会上发现它。接下来，就像日本人所说的，发生了值得记录的历史事件：日本出现了数字计时的手表。与施乐的人们交谈，他们会坦然承认这样一个辈辈相传的故事：施乐在帕罗阿尔托 (Palo Alto) 的研究是具有突破性的成果 (例如鼠标、图像技术、手提电脑等)。但是由于施乐的管理者们没有发现它们的市场价值，没有一项技术得到利用。而苹果公司恰恰运用了这些突破性技术。

同样也有成功的故事：3M的即时贴来自于一位科学家创造的一种无法粘牢的胶水。天才想法的产生并不仅是由于这个科学家自身的因素，还包括公司重新认识价值的能力。事后看来，人们很容易摇着头说：“目光太短浅了，太愚蠢了。”我们更相信自己是那位把及时贴的功能向前推进了一步的管理者，或者是发现帕罗阿尔托的技术研究潜力的斯蒂文·乔布斯（苹果公司的创建者）。

但是，推进新知识是一项繁琐的事情。当时用在 3M即时贴上的胶水没有达到 3M的要求。一些公司对这样“失败”的第一

反应是“让这帮家伙滚，再重新开始”。伟大的思想之所以伟大，是因为它们不符合我们的惯常思维。真正有创造力的人往往能通过重新组合，赋予那些我们熟视无睹的事物以新的意义。促进知识或新思想向前发展，是一件困难的事情，并且被错过的大好时机都可能源于管理者摇着头说：“我认为这不会成功”。

这一章将讨论一个管理人员能在处理这些问题时做的三件事。第一件事是征求员工的看法。第二和第三件事则更多地关系到组织文化的建设，在这样的文化中，新的观点能够生存发展。我们将从一个新的角度来认识失败和承认错误。

鼓励员工产生新创意

一个朋友向我讲述了一次聚会，参加的人们通过集思广益来解决棘手的问题。正当他们在众多意见中斟酌时，克瑞克 (Kirk) 提出了一个驴头不对马嘴的建议。克瑞克的老板说：“这并不是一个很好的建议。”克瑞克为了挽回自己的面子说：“哦，我没想到，你想要的原来是一个好的建议……”这是一个可笑故事，但从另一面讲也是一个对我们具有训诫意义的故事。它让我们看到管理者在促进新想法产生时存在的问题。

如果我们拥有整个世界，拥有足够的时间和金钱，那么最好的推进新知识的方法就是保留大量的实验和糟糕的想法。你就可

以一直说：“嗨，我不认为这注定失败，至于是否碰壁，不试试怎会知晓？”但是我们不能这样做。我们还得保证其他业务的顺利进行。太多既不为顾客创造价值又不确定的事会把组织带向毁灭，尽管你可能对它充满兴趣。建立一个标准来判断什么值得追求，什么不值得追求是必要的。

过去，这一标准通常是自己制定的，现在也是一样。然而，这里存在着许多问题。首先，你的标准的建立是基于一小部分人关于成败的假设。无论这一领导小组怎样英明，也有可能被开出的火车留在站台上。仅仅依靠一小部分人的智力，不深入实际，不会取得成功。在你的工作单位中，过于相信自己个人能力将无法开发出公司中所有的新知识和创新能力。因为有些事情的判别其实需要更专业的知识，个人认为行不通的并不一定真的不可行。也许某个主意看上去一钱不值，但它并非真的没有可取之处。

这也许让人感到有些灰心。想要推进新知识，但受到资源限制，你无法确切地知道怎样做最有效。建议你尝试这些方法：

- 帮助员工理解战略方向。
- 允许员工从事未经你许可的工作。
- 用心倾听。
- 及时中止无效的想法。
- 帮助员工了解你承担的角色。

帮助员工理解战略方向

如果人们真正明白了公司的战略方向——不仅仅是停留在纸上，而是如何紧密地与他们所做的工作相联系，他们就更有可能产生与战略方向一致的想法。在下一章我们将讨论如何做到这一点。

允许员工从事未经你许可的工作

这听起来像是错的甚至导致低效率的建议。难道不应该将所有人统一到一个目标上来吗？的确不应该。3M就没有要求这样的统一，但是他们非常成功。3M允许研究人员利用公司15%的时间和设备，从事自己感兴趣的研究。显然，他们的兴趣可能与公司的目标并不明确相关，但这并不意味着实验漫无目的。这样做表明你并未对那些好的想法存有偏见，而且为自己有时错误的判断留下余地。

允许员工从事未经你许可的工作的建议可能立刻会招致言之有理的反对：3M是一个大公司，他们有能力提供时间和设备。而我们有固定的产量、交货时间等等一大堆限制……这样的理由还有一大堆，但让我们设想如下场景：员工提出了一个建议但我们无法采纳。一周(或一个月)后他又来了，对你说：“老板，你还记得我的那个建议吗？我又对它进行了修改……”或者他告诉

你他仍然不时地在这个建议上花费时间。这时，你的第一个反应也许是：“你怎么还不死心？”你也许会打断他的话，并告诉他事情已经没什么好说的了。但是为什么不试一试下面的方式呢：

你： 我没想到你还在研究它。

员工： 哦……那么……我知道，这不关我的事……但是……

你： 好了。你又发现了什么？

员工： 真的？好吧，实际上，事情非常简单……

这些变化的信号表明你愿意允许员工们在工作中自由发挥。当然，并不是每一个员工的想法都会转化成利润。如果能给出一个更大范围的自由空间，就有希望产生伟大的创意。

一些管理者也许会担忧，一旦对工作放松控制，是否会使员工散漫，目无领导。但可能事情还有好的一面。如果员工真正明白如何为公司战略贡献才智，他们的思维即使和你不一致，也会与公司的总目标保持一致。

自然地，那些有问题的员工不属于我们的讨论之列。他们一贯只做自己想做的事情，而不管那些上级指派的工作。我们所讨论的是那些合乎标准的正常员工。如果你不能在上班时给这些人充裕的时间进行兴趣研究，你至少可以表示愿意支持这些工作。

还有——不要轻视那些“未经批准的”建议，一旦你知道了它的存在，就不要不关注他们的进展，这表示你没有排挤持不同

意见的人。

用心倾听

新的知识是一种不那么容易找到的宝物，一旦发现一定会带来惊喜。它隐藏得更像一朵不起眼的墙花而不是一个众人瞩目的盛大舞会。给新知识自信和空间，让它成为引人注目的想法，你可以这样来回答那个员工，“这很有吸引力……”或“你为什么不试一下？”最好的想法常来自于细微之处，因此你要养成仔细聆听的习惯，并努力改正自己那些无意识的反应，例如：“你是正确的……肯定没戏。”或“哦，这是一个不错的建议，但是花费太多。”

所有这些话也许是真的，你可能最终真的要这么说。但是否定的时间选择非常重要。如果新想法刚刚出现时否定，那么你将会毁掉他的这个想法。员工会耸耸肩转而谈别的事。但是如果你说“很好，这很有吸引力，接着说”或“我认为这非常好。你认为我们应该如何解决成本问题？”你不仅仅鼓励了员工原有的想法，而且鼓励他们更深入地思考。

你也许已经这样去做了，那么你还要考虑自己是否做得全面透彻。当你长期和一群人相处时，关于某个人的观点是否有价值就会有自己的看法。例如，你没必要花太多的时间来听查理的每

个想法——因为他从来弄不懂自己和顾客之间的区别。但是你还是应该用心聆听，尽管这个人可能没什么有价值的观点。但是，只要有一个对你就已经足够了。

及时中止无效的想法

允许员工尝试自己的想法的同时要求你知道适时制止他们无用的尝试。如果你不这么做，可能落入你一直担心的境地——人们忙活的事不能创造价值。在开始一个新想法的尝试之前，你应该同员工确认一下这个项目要持续多久。当你讨论了安杰拉 (Angela) 的想法后，你可以问：“那么，你认为用两个星期来确定这个项目的可行性，够不够？”两周过后，你们可以通个电话通告一下情况。

宣布一个项目的结束是困难的，尤其当员工已经投入很多心血的情况下更是如此。如果这个项目在规定的时间没出结果，她可能要求更多的时间和资源。如果你同意，那么交谈可能很轻松。但是如果你不同意，就需要注意交谈技巧了。

安杰拉： 我知道再有一个月的时间就可以有结果了。

你： 安杰拉，我看不出再接下去有什么起色。看上去这个项目不值得再投入了。

安杰拉： 你不完全正确。

你：你说的可能没错。但是现在你得集中精力做自己份内的事。

安杰拉：芭芭拉，我确信这是一个好主意，我不想让它夭折。

你：好吧。安杰拉，拜托了，我需要你立即加入米勒和奥克菲的项目。另外，老实说，我不认为你的计划可行。我觉得没必要继续了。

安杰拉：完成了米勒和奥克菲的项目之后接着进行怎样？

你：那也只是权宜之计，并不能使你的计划更可行。还有其他解决办法吗？

安杰拉：只要再给我两个星期，我就能证明它是可行的。

你：那么，如果再给你两周的话，你来作可能性的实证工作，而不只是拓展你的想法，是吗？

安杰拉：当然，如果必须这样的话。

你：好吧，如果你先做别的事，我们可以保留你的研究计划。如果还是没有结果，让我们放弃，好吗？

安杰拉：哦，那当然可以。

也许你认为这是一种让步。因为你已经确认这个想法不会成功，为什么要给安杰拉更多的时间进行研究？这有其他原因使你有可能给她多余的时间。但是要记住，新的想法不一定一眼看上去就是好想法，你得不存偏见地洞察这些知识和观点真正的潜在价值。这就意味着，你应该允许那些自己认为不会成功的试验有机会得以验证。

在以上的情形中，很可能两星期后这个想法仍然没有可行性。你可能觉得安杰拉是在浪费时间。但是事情可能不完全这么糟糕。至少安杰拉的失败是一种经验，可以知道她以后如何使计划更可行。更重要的是，你用一种切实而且重要的方法向安杰拉表明你愿意支持她的创新，而且对新想法不存偏见。你证明了自己是重视她的智力资本的，而且希望她来运用到工作中。

因此，真正的问题是：“有必要让安杰拉额外花两个星期尝试她的新想法吗？”有时候可能是“不值得”，但如果从战略的角度考虑，回答就是“值得”，这样做使你当众表明态度：愿意促进新知识向前发展。

帮助员工了解你承担的角色

有时候，你不得不对安杰拉说“不”。你希望能够给安杰拉更多的时间，但实际情况不允许。其他员工需要资金和时间展开各自的想法时，也有可能被领导否决。如果员工并不在意你说“不”，那你可以坦白讲，不必费唇舌解释什么。但有些时候，“不”能带来你始料不及的负面影响。如：

员工： 玛特，上周制定的那个缩短生产周期的建议如何？结果怎么样？

你： 哦，对了亚特，我正想告诉你这些情况。我看了你的

数据，觉得不可行。

员工：为什么不能？它能节省大量工作。

你：但运输方面有问题，我们考虑调整这方面的工作量。

员工：我还以为你想要关于效率方面的建议。现在我提出来了，你又不不要了。老兄，你是怎么回事！

你：那，你想要什么？只要你有想法，我就必须支持吗？算了吧！

员工：哦，好吧。忘了这件事吧。反正我知道“员工们，我们希望得到你们的建议”只是个幌子罢了。

你：如果你的建议足够好，事情不会是这个样子……

显而易见，这样的交谈不会促进员工们智力资本的投入。你很容易将它抛在一边并且认为：“都是因为他们不得要领。”

自然的，你不会采纳一个不好的建议促进革新。然而对话里包含了两个方面的问题：一个是建议本身；另一个是教训，即你支持新知识只不过是口头上做做样子而已。第一个问题可以在谈话中解决，但第二个问题没有解决。如果你忽视了这个问题，员工会认为你并不是真地想听到建议。这违背你的初衷。如果员工认为你只是做表面文章，那么以后无论你怎么说，他都将会把伟大计划闷在心里不告诉你。

你很可能会说：“那是他们的问题。我的用意是很明确的。”然而，如果获得员工的信任关系重大，那你就应该采取一些行动。

现在用另一种方式来解决前面的例子。

员工： 我以为你想要提高效率的建议，现在我提出来了，而你又不想要了。到底是怎么回事！

你： 等一下，亚特，我确实需要你的建议，而且我认为你的建议当初的确有可取之处，但并不是每一个想法都会成功。

员工： 但是这个建议可以使效率提高15%。我在分析报告上已经说了。

你： 是的，这的确是个不小的进步，但是这样做会给后续工作带来麻烦，从整体角度考虑并不划算。

员工： 哦……我想……

你： 所以，我欣赏你的工作，我也希望是可行的。我非常希望以后你继续多提建议。但这一个可能不会被采纳了。

员工： 好吧，哦，太遗憾了。

你： 是啊。如果能够成功，我们都是英雄了。在结束谈话之前，让我们说说出尔反尔的事好吗？

员工： 哦，忘了它吧，那只是一时的气话。

你： 好吧，我理解。但我很重视这一点，我想知道你是否认为我没有直言不讳。

员工： 不，没什么的。

你： 哦，你知道我得仔细分辨每个新建议。有些一看便知，有些还要在进一步考察，有些根本没有可行性。但我没有说模棱两可的话，是吗？

员工： 那毕竟是你的职责，对吧？

你可以再用其他方式强调这些暗示。如果能公开处理这一问题，人们会知道你言而有信。正由于亚特最终在谈话中已了解了你的动机，他不再纠缠不休了。不要失去这个向每个人阐明你的立场的机会。

当你说“不”的时候，一定要让大家明白你是在就事论事，而不是要否定所有的新观点。就像上面的例子一样，你可以强调一下你在新知识的推进中扮演的角色。

不要惩罚失败，这一点相当重要

有几种积极的方式来促进新知识向前发展。但更重要的是，要采取一些方法来保证新想法的流通。其中之一是不要惩罚失败。

在高科技部门有一个有趣的现象。信息时代的开始也意味着一系列试验和失败的开始。公司自始至终面临一次又一次的挫折，直到最后成功。斯坦福大学的克瑞斯托弗·梅尔(Christopher Meyer)相信，高科技部门成功的部分原因是：“体会了失败，这是成长的必经之路。”实际上那些风险投资家们通过投资经验丰富的公司有效地“投资了失败”。例如，投资那些曾经有丰富的失败经验的老板所供职的公司。

本书中关于失败的意见与众不同——不要惩罚失败，要奖励。如何才能让这种逻辑在你的公司中大行其道？首先让我们分析一下错误和失败的原因（下文中错误和失败的概念可以互换）：

- 因为你不胜任
- 因为你不用心
- 因为当初一切看起来似乎是有道理的
- 因为你处在学习阶段
- 因为你正在尝试新东西
- 因为你一无所知

失败有许多不同原因，但最后的结果看起来总是一样。如果事情彻头彻尾地大错特错，没说的，你已经寿终正寝；如果错误还不致命，那么这种错误可能会引起一些愤怒和不满，然后没有人再提起，直到下一次错误令人尴尬地但是不可避免地再次出现。严重时会使组织走弯路、回头路。即使还不致于到无法挽回的地步，也会引起许多愤怒。如果你失败了，不用说你能清楚地感觉到，最近你别想执行什么好任务。惩罚的力度通常与错误的严重程度相关，至于错误的原因倒是没什么关系。无论如何，失败不会得到嘉奖。

但是，一些导致失败的原因恰恰来自于那些你希望知识员工们具有的特征：你想让人们不断学习，你想让他们不断尝试新事物。如果不这样，无论是他们自己的知识不会增长，你的公司也

不会得到发展。为了保持革新的活力，你应该关注的是失败的原因而不是失败的程度。他们的失败是因为正在实验，还是因为他们不够仔细？他们犯了错误，是因为他们不知道失败的后果还是从来都没有考虑过这些后果？

找到真正的原因很难。无论大错小错，人们通常愿意告诉你如何才能使他们脱离失败的境地，或者怎样做可以挽回面子。他们不太可能告诉你事情真相。如果认为自己将因为错误而受到处罚，他们就更不可能告诉你原因了。要想让人们告诉你真相，你必须设想失败是因为人们对原因不清楚，或者他们正在尝试中，这样可以使人们脱离被惩罚的恐惧。

现在，我能听到你正在嘀咕：“哦，那就是说，每次当一个家伙把事情搞得一团糟的时候，我都得假设这不是他的错？”也不完全是这样。但是如果这个人犯错之后没有人同她交谈，那么无论是公司还是她自己都不会吸取教训。如果她陷入自以为是或自我辩护或针锋相对的泥潭，那事情就更难办了。只有你假设她的态度是积极的，才有利于问题的解决。

下面是一些可行的谈话方式。公司目前正在竞标政府的一个项目，你的公司很有优势。递交竞标书的截止时间是星期五下午两点。彼尔 (Bill) 是一个很不错的新员工，但是他在周五下午 2:05 才向政府提交竞标书，政府官员拒绝接受。结果，你已经纳入账面的利润也随之烟消云散。

如果你假设他是消极的，谈话很可能是这样：

你：你这个笨蛋。你知道你让公司蒙受了多大的损失？如果你想我会因此遭到的责骂，你就不会还是这样一个思路了！

彼尔：但我并不知道……

你：别对我说这些，这是你份内的工作，你应该知道……

彼尔：无论如何，这不是我的错，玛瑞没能及时完成她那部分工作。

你：什么？是怎么回事？

彼尔：我不知道，但这是她的过错。

然后，你又会转而对玛瑞暴跳如雷。但如果你假设他们都是积极的呢？首先，你需要到一个隐蔽的地方大喊大叫，把这些话都吼出来：“这个蠢货！让我如何向罗夫交待？他怎敢将我置于此地！”等等。等你的血压稳定后，去找彼尔：

你：彼尔，怎么会发生这样的事？你知道这给公司造成了多大损失吗？

彼尔：我知道，对不起……但我不知道……

你：你不知道什么？

彼尔：我不知道他们对时间要求这么严格，我只晚了5分钟。

你：你应该让时间充裕一点。

彼尔：是的，的确应该，我很抱歉。但我真的不知道时间这么

重要。

你： 你不知道，为什么？

彼尔： 我以前从没和政府打过交道，我不知道时间有这么重要。

如你所见，这次谈话与上次不同。这种不同完全在于你是否愿意假设他们会给你一个合理的假设。在第一个例子中，彼尔设法把责任推给玛瑞。而在第二个谈话中，彼尔告诉了你真正的原因。这是一个很糟糕的错误，但这其实不是他的错。问题在于前期培训和监督工作做得不够。惩罚他不能解决问题，因为此事断定他是不胜任的也无助于发觉真正的问题所在。

那么对于那些因为不胜任或是怠慢工作而犯错的人呢？尽管这种人所占的比例很小，他们确实存在。他们与普通员工的区别在于：犯错的频率和错误的性质。一些人一贯犯同样的错误，那么他没有学习的能力或根本不愿意学习，这种人有必要从组织中剔除。对待那些愿意和能够从自己所犯的错误中吸取教训的员工，你应该假设他们的动机是积极的，这对员工自身和组织都会有深远的有利影响。

不要以错误的严重性作为评价失败的标准

错误的严重性当然有所区别。如果一个医生治死了病人或一个制药公司有一个失误，那么无论他们的出发点多好都必须接受判决。如果你业务也时刻与性命攸关，那么这些惩罚可能不适用。

然而，甚至是在以上的环境中，也常常可能原谅那些创新和学习过程中犯下的错误。尽管不考虑错误导致的严重后果相当困难，但是组织如果真的希望鼓励学习新知识就必须这么做。

奖励失败或承认错误的人

许多人同意不惩罚失败的员工，那么奖励错误的主意怎样？许多公司可能没有奖励犯错的人，但是对承认错误的人给予奖励。有些时候，你非常清楚有不对劲的地方，但你没有事实证据。你的员工不能够或者不愿意向你提供这些证据。如果员工承认了错误，你可以采取措施避免重蹈覆辙。如果他们拒绝承认错误，将对于以后的学习和组织的知识体系毫无益处。为了鼓励人们承认错误，你应该因地制宜地采取对策。

当时就表扬他

当有人承认自己做下蠢事时，你可以说：“好的，安迪，我钦佩你的诚实。诚实做起来很难，但它意味着在以后我们能避免再次犯错。谢谢你。”

防止旁人嘲弄犯错的人

如果错误很严重、很让人尴尬，他的同事也许会嘲笑他、威

胁他、羞辱他(应该让他承担这个新任务，或者提升他吗？)。你可以用以下的方式来阻止这种情况发生：“这是一个诚实的错误，安迪已经在进步了，别再取笑他了。你也很容易犯类似的错。”

强调错误中积极的一面

有些时候也许应该说：“你看，如果安迪没有指出这个计算错误，我们现在还稀里糊涂着呢。那有多糟糕啊，我可不想那样。”

对犯错人委以重任

这样做可以说明：公开承认错误对职业生涯没有不良影响。届时，你可以使员工相信你是值得信赖的。当然，此人犯下的是个愚蠢的错误，就别这么做了。我让你奖励的是诚实，可不是愚蠢。对于愚蠢的犯错者，你可以试用其他的技巧鼓励人们发现问题的真正根源。

简而言之，你能够也应该去运用职位的权力，鼓励人们改变对待错误的态度。

不要违背老板意见

无视那些扼杀新知识的规则是危险的，你最后一次看到墙

上的“禁止革新”的牌子是什么时候？实际上，没有人有意制定扼杀新知识的规则。但是，有许多不成文的规定正在起着类似的作用。其中一条很有代表性的咒语是：“不可违背老板的意见”；也可以变通一下：“可以在私下里反对老板，但绝对不能公开反对。”这些私下的规则的效力绝不比公开的条令差。

当然，如果没有异议，短期内生活会是很轻松。总有人和你针锋相对那才叫人烦呢。组织中长期的意见不合意味着组织没有共同的目标和愿景。奇怪的是：组织中持有不同意见的人太多或者太少会给组织带来同样的效果。在这两种情况下，组织都会陷入泥潭而无法前进。当持有的异议太多了，组织会瘫痪。但若不允许人们提出异议，那么它会以一种更隐秘的形势出现，例如阳奉阴违、或者不完全投入智力资本。

不同意见是促进新知识向前发展的重要组成部分。关键是人们可以自由地向老板说：“你错了。”人们是不是真的能指出你的错误并不重要，关键是你的下属是否可以指出你的缺点。

向人们表明你是乐于接受批评的方法之一是：当有人指出你的错误时，承认自己有做错的可能。但是有些人在表明自己的开明之前往往不由自主地辩护说：“我觉得你说的不对。”你之所以没听到大量不同意见，可能因为你已经有了一条非常明确的不成文的规则——国王总是对的。

为了解决这两方面的问题，你需要重新塑造你集成新知识的意愿。这意味着你常常表现出你可能犯错误。而且更重要的是你意识到这一点：你承认自己的错误。

承认错误

一些管理者宁愿宣扬他们与生俱来的品质而不愿公开承认错误。他们宁愿把错误藏起来、拒绝承认或绕道而行，似乎这样总比说“我错了”更好。但，承认错误表示你愿意改变旧模式以便接受新知识，或者与他人达成共识。另外，新时代的领导并没有一套明确的领导模式，成为新时代的领导者，如果具有承认错误的勇气，可以让你的员工不走弯路，可以让他们自由地探寻企业成功的有效途径。再说，老板有大量的时间这样做，为什么不去做呢？

你的声誉会被降低

人们普遍担心承认错误时，自己的声誉会受到不利影响。只要你不必时时刻刻一贯正确，承认错误就不太会影响你的声誉。你不应鼓励自己和下属有这种想法。一贯正确是一种不切实际的假设，你不可能一贯正确（希望这对你不是一个打击），惟一的区别是你敢于承认自己的错误了。

有些人会利用你的错误来对付你

毫无疑问，在组织中总是有那么一些人，他们将会用你的错误来对付你。如果你真正的承认了错误，你的老板会认定都是你把公司弄得乌烟瘴气，因此不允许你承担自己感兴趣的任務。这样的人可能为数极少，却有相当的影响力。

你通常不得不纠正错误

如果你拒绝承认错误，你不用去做任何弥补工作。如果你承认了，你通常都要负责。在这样的时候出现这样的结果也许非你所愿。最后，你还是要反思一下自己为什么没有达到人们的期望。

也许你不承认错误的原因很有说服力，但如果你自己不认错，也别指望你的下属认错。你可以选择诚实地、但结果不会太糟糕的方式承认错误。让我们仔细谈谈。

声誉问题

你只需要说：“哦，我真是够蠢的。这也恰恰表明我是个人嘛。那么，我们（我）该如何纠正它呢？”如果你说得轻描淡写，可能是因为你认为自己必须一贯正确。你可以想想承认错误对你到底有多重要。如果确实非常有必要，那么就非得从问题的开始一点点检讨，这样可以进一步表明认错的态度。

利用错误反对你

这个问题比较复杂。如何承认一个错误而又不让它有损你的声望？可能是这样：“我一直认为人们承认错误是害怕被发现。现在，我已经认识到，作为一个组织，这是一个组成部分。”这样说也许会有用，也许不会。如果你是在一个真正封闭的环境或在为一个保守的老板工作，你得三思而行。你可以试着向你的同伴承认错误，但不要向你的竞争者或老板承认错误。能够转变老板关于错误的态度当然好，但是通常不可行。如果不可行，那就慢慢来，尽量弱化错误并且限制在一定的范围之内。

纠正错误

如果你承认了错误，你通常会去纠正它。但这种纠正错误的方法不一定要和他人的想法一致。如果别人强烈要求的方式并不妥当，你就应该说：“谢谢你。这是一个很好的建议，但我还是想再考虑考虑。我会记得你的建议。”仅此而已，不管有多少人坚持要你这么做。

如何开始制造变化

有时候，你自己意识到犯了错。这样的话很容易纠正，改过来就是了。最困难的是承认由别人来指出的错误——当你在受批

评的时候，可能发生这样的情形：

员工： 安德瓦，关于开发新产品的会议，你为什么不让我知道。

你： 昨天的那个吗？

员工： 我得在场，而且我得找迈克，和他谈谈公开交流的事情。

你： 但是，伯比，你为什么会认为你应该在场？

员工： 你一直敌视我，你从来不能让我参加重要的会议。

这就发生了冲突。批评走形了，它本身并没错，但是你还未意识到你正在制造问题。让我们更深入地分析一下：假设你知道不让他参加会议是正确的。

那不是真的

评 论	人 物	交 谈 内 容
伯比很气愤，先这样开场，然后了解更多信息。	你：	很抱歉让你有那种感觉。但你为什么会这么说呢？
	员工：	这难道不是显而易见吗？你在召开决策会议而我的确不在与会者之列。
如果你真的很冷静，你就会问：	你：	所以你认为你应该参加星期二的会议，还有别的想法吗？
	员工：	还有上一次的行政会议，

		我也应该出席。
在你过早下结论前继续问：	你：	告诉我，你为什么认为你应该出席的会议？
	员工：	瑞恩出席了，我和他平级，他能，为什么我不能？
现在你明白了。	你：	但你是否记得，瑞恩在利用业余时间参加了市场营销的创建，所以参加了会议，并不是因为他的日常工作。
	员工：	哦，我想我是看到那份备忘录了。
伯比承认了他的错误，让他悄悄走开。	你：	好吧，这些天来访的人太多了，谁也没法一一记录。

如果是这个员工错了，人们常常企图过早地下结论并且纠正他。但是，如果这样做没有不良后果，这样可能是最有效的。然而，如果这个员工认为你的方式很重要（即使你认为无所谓），你就要花时间来保证你明白了整个问题的来龙去脉。这将向员工表明，你确实在听他讲话。

这类问题容易解决，但是也很容易让处理者落入陷阱。有时候人们会用虚假的推理逃避批评。这在生活和工作中都会发生。举个例子：一位客人报怨酒店的地址非常难找，酒店的经理告诉他在酒店预订单的背面就有地图。客人看了看低声说：“哦，但

比例尺不对。”他说“这不对”是为了避免承认自己错了。确实，有时候是发难的人错了，但你自己要记住不要错过了解实情的机会。

你没有意识到应让他参加重要的会议

这可能相对比较容易。一个员工指出了你一个你始料不及的结果。让我们从你得知这一信息后开始分析对话。

评 论	人 物	对 话 内 容
	你：	告诉我为什么你会认为你应该出席的原因。
	员工：	当你们做这些重大的决策时，谁来进行物质准备——例如会议室、资料、组织方式的安排等等。是我的那帮人。如果我不知道将会发生什么，我怎么准备？就像平时一直都做的那样。
也许你认为伯比的意见是对的，如果是这样，就说：	你：	抱歉，我想我没考虑到，当然你是对的。

另一方面，你觉得会议中不能有非决策人员，即使这个员工指出了一个实际的问题，你可以不采纳他的结论。你可试试：

了解需求之后说说解决方案。	你：	我现在知道你想要什么了。人力资源部门也有类似的要求。坦白讲，我不愿意让太多人参加会议。我们已经有10个人参会了。参会人员范围已经很庞大了。我们下午作了会议纪要。你可以在会后从ASAP得到信息。
	员工：	好吧，我同意，但如果我出席会议会更好。
你不可能希望他会乐于接受这一解决方式，但你可以坚持自己的观点。	你：	好的。我认识到这一点了。但我确实有人员限制，让我们先试试这样做是否可行。如果这样不好的话，我们可以换个方式。
	员工：	好吧，就这样，让我试一段时间。

看，解决这一问题并不是很难。你需要将公正的批评和方案实施区分开来，它们不能混为一谈。你可以承认自己犯下的错误，但是可以用你自己的方法去解决它。

下一个例子就更复杂一些，你知道你排除了一些本该出席会议的人。这也许是因为这个人没有能力、喜欢发言、或者喋喋不

休地扰乱你的神经。没有他，会议将更顺利地进行。然而，他是正确的，他有参加会议的权力。让我们看看下面的两组对话：一个是错误的，一个是比较适合些的。让我们从这个员工找到你开始。

你很清楚：不能让这种人参加会议

评 论	人 物	对 话 内 容
(以下主要从措辞上谈 谈影响)	你：	但是，伯比，你为什么必须出席呢？
	员工：	是这样，你一直对我有敌意，你从来都不让我出席重要会议。
个人攻击——有这种 想法是你自己的错。	你：	哦，别这样。你难道有点神经过敏吗？
	员工：	你这是什么意思？有点神经过敏？！我认为我应该出席会议。
嘲弄是让他哑口无言 的方式之一。	你：	好了，每个人都想出席，不是吗？但是我不能因为他们都渴望了解内幕而允许他们出席会议。我的意思是说，那样公司的业绩会倒退的。

员工：		我并没有谈整个公司。你说的每一句话都关系到公司大计，但是我不是来给你提建议的。
贬低伯比的工作，暗示伯比在攻击他人的能力。	你：	好了，我们对后勤的工作非常了解。我的意思是，我们都是有经验的管理者，你应该明白。
员工：		是的，但是.....

是的，这个管理者已经成功地逃避了这一问题，他并没有运用事实和逻辑（因为真理站在员工一边），而是用了虚假假设（例如伯比想让全体人参加会议）、转换话题（伯比在攻击自己的同事）、人身攻击、嘲讽和贬低等等来反对伯比。

如果我们只是为了决一雌雄，那我得说恭喜了，但是这种戒备态度无论多么有效，它只能使你暂时摆脱尴尬难堪的境地，但你会后患无穷。你会画地为牢，而且无法从长期的精神紧张中解脱出来。这种紧张是因为人们的真实情感一直被压制、被一些无人敢揭穿的愚蠢的假象掩盖。这个故事向这个员工（还有那些听到这个故事的员工）表明，你只是让别人学习，但是自己却不身体力行。而且，指出这一点是一种罪过。

如果你希望创造出支持新知识、促进新知识的环境，你就必

须和员工一道接受改变。让我们重新回顾一下这次交谈：

你很清楚：不能让这种人参加会议 (再来一遍)

评 论	人 物	对 话 内 容
	你：	但是，伯比，为什么你必须出席会议呢？
	员工：	你一直对我怀有敌意，你从来不让我出席重要会议。
这很容易激怒你，尽量控制住并且问：	你：	什么事让你产生这种误解？
	员工：	这难道不是显而易见吗？上次的决策会、关于公司业绩滑坡的会议、还有这次：我还是不在与会名单中。

这让你产生了一种不舒服的感觉，他是对的。如果事情很难解决，不要认为必须立刻解决，你可以说：

评 论	人 物	对 话 内 容
选择一个特定的时间和地点	你：	我看对你来讲这并不是一个严重的问题。我需要好好考虑一下，我们明天再谈谈怎样？1:30在我的办公室？

最好是立刻解决这个问题，但是，如果你需要好好思考一下再做决定的话，可以推迟一下。

好了，你回到你的办公室。你不喜欢伯比，你不希望他在会场出现。他会引起混乱或者使会议没有效率。但是他的批评是对的。我们有两个不太愉快的教训：你不得不承认你自己做错了，而且这是对你如何处理冲突的评价。

你可能不得不承认你做错了

结果可想而知。肯定有些尴尬，同时，你可能不得不承认你不希望伯比到会，因为他会竭力推行自己坚持的建议。他很可能这么会这么做，只要他喜欢，他可以在会上不停地反对。确实，如果有自知之明，别太坚持最好，但他不知道。通过你对他的建议的反应，他应该会知道你会支持什么。如果他缺乏判断力并且不具有其他好品质，有必要调换他的工作。另一方面，如果这是个小缺点(但却很烦人)，你得教导他，使他成为称职的人选。

因此，承认这个错误，也许意味着你不得不邀请他来出席会议。如果真的这么做了，那么你的任务就是教导他在会议中如何做到更有效率。

如何与自己合不来的人相处

这些批评可能迫使你面对更多的最基本的问题。这是你与那

些你不喜欢的人交往的方式吗？这样做公平吗？有效吗？你是想成为这种类型的管理者吗？无论是个人生活还是职业生涯中都想成为这样的人吗？

这些不是任何人都愿意面对的问题。大部分人宁愿把批评打发掉,也不愿意面对这些最基本的问题。你想回避这些问题是可以理解的。但是,当你关上门坐在桌边或在家清扫落叶时,你最应该考虑的是这样重大的问题。你该在什么时候学会拥抱未来,什么时候将自己从强硬的甲壳中解脱出来。

即使选择了一条布满荆棘的路,你也不必大声宣告自己的转变。你的结论可能是:你沒能力处理这一冲突,或者正在计划解决这个问题。但是你用不着承认这一点。以下与伯比的谈话中,让我们只坚持其中一个令人讨厌的部分——承认错误并纠正它。

你： 伯比，我们曾经谈过决策会议和公司滑坡。

员工： 是的，爱德华，我应该出席。如果我不知道事情的进展让我如何支持公司的工作？

你： 是的，伯比，你有些话是有道理的……

员工： 太好了，你不知道这样有多久了……

你： 但是，我想谈谈你在会上的表现，我希望你能改进。

员工： 什么事？

你： 是这样，例如，我认为你不停地提那些无用的建议不太好。

我能说得更详细些，但观点已经出来了——你可以通过某种变通的方式答复这一批评，但你不用分析得过于深入。当你纠正错误时，你能够让自己明白如何得出那个结论，或这对你意味着什么。

最后，伯比是否改变并不是他是否参加会议的先决条件。他也许会定期地出席会议。你应该区分改正你的错误和纠正员工缺点的不同。他们互相之间没有条件关系。

小结

促进新知识向前发展能够产生令人不愉快的变化。你可能不得不去容忍更多的有分歧的观点甚至还要鼓励这种现象。你应该重新考虑自己对于失败的一些下意识的反应，并且应该改变行为方式。这些没有哪个是容易做到的。但是，如果你真的希望去促进新知识向前发展，你就需要去保证这扇门的是敞开的，并且这条路是畅通的。不同的行为会产生不同的效果。另一种鼓励人们把他们智力资本贡献出来的方法，是帮助他们弄清楚公司所面对的挑战。我们将在下一章讨论这个问题。

本章要点

- 新知识的发展很容易被无意间阻挠。

- 如果你这样做，你就能够促进它的发展
 - 帮助员工理解战略方向如何实施。
 - 允许员工从事未经你许可的工作。
 - 用心倾听。
 - 及时中止一个无效的想法。
 - 帮助员工了解你承担的角色。
- 其他促进新知识的方法包括：
 - 不要惩罚失败。
 - 奖励承认错误的人。
 - 承认你自己的错误。

第2章 使问题简单化

在上一章，我们已经讨论了新知识向前发展是如何的重要。但是，有些时候，当一个新想法出现时，管理者觉得那个员工没有真正抓住问题实质。是的，这个想法本身很令人兴奋而且很有趣，但是这个想法对于获利无益；是的，这个想法将会提高质量但它会延误我们进入市场的时机；有时还会出现令人吃惊的错误。某个助理向客户提供的是产品的实际成本，而不是你的标价。现在你不得不告诉你的客户，付账单要比发货单上的金额高出15%。哦，你知道那个最具影响力的副总裁只能在你的发布会上停留半个小时，泰德(Ted)负责后勤准备工作，但是你用了差不多15分钟才让计算机开始演示你的常用支出。

像这样的小插曲常常使管理者纳闷：“难道在这里只有我一个人有脑子吗？”你知道每个人的工作都重要，但有时人们做事的时候好像不经过大脑思考。许多错误和不切实际的要求不是因为不细心或者不愿思考，而是因为他们没有理解。那个助理不知道公司的运营方式，她只是罗列纸张和数字，难怪她没有意识到自己提供的看似正确的数据有什么不妥。同样，如果泰德至今没有将公司的成败和计算机演示联系起来，你就不要奇怪下次他的后勤准备还是漫不经心。

是的，他们应该做这些工作，因为这是他们份内的工作，但是知识员工（甚至那些知识含量不如我们例子中这样高的员工）不按这种方式工作。知识型员工知道怎样使自己的知识效用最大化——在这个例子中，公司员工应该被告知：公司里正在发生什么事、这件事对自己的影响、怎样尽自己的努力。管理人员是建立这些联系的关键环节，或者是使一切明了的关键因素。

使问题简单化意味着什么

了解公司的实际情况时，运作知识员工的智力资本才会产生价值。使问题简单明了帮助员工把公司的战略方向、竞争环境的压力以及个人作为统一起来。例如，他们必须明确如今的世界要求速度和创新而不是速度或创新。如果他们没有意识到这一点，他们在工作中的紧迫感就达不到要求，假如你让他们快点干，他们会认为你要的是潦草的工作结果。使问题简单明了是帮助员工理解当今复杂和含混的商务世界的一种方法。

但是，让员工理解当今的商务世界为什么会很重要？为什么我们不能像过去那样：让管理人员关心战略问题，让员工来做基层工作呢？我这里有四个原因：

第一，就是我已经讨论过的，促进新知识向前发展，需要进行的实验和创新。由于大部分这种创新发生在他们头脑里，所以

如果员工理解了自己在公司的处境，管理人员就能确保员工是在为公司服务。要不然，他们的想法一无是处。

第二，就是我们将要在下一章所看到的，一个对付知识爆炸、需要快速响应市场的重要方法就是与员工分享决策的制定。再有，只有当他们了解相关的政策法规限制，才能制定出符合实际的决策。

第三，如果员工真正明白了商业环境是多么的复杂和易变，就会更容易容忍你未来适应不断变化的市场而做出的决策调整。有了这种理解之后，他们就会明白为什么今天你要从传统渠道发货，而明天——当你看到网络商务时你又要从网上供货。以前，决策频繁变更是一种缺点，说明决策者优柔寡断。而今天，它说明了管理的柔性和灵活性。但是，如果你的员工不这样认为，他们将不情愿接受甚至抵制这种经常的转变，而且不愿意将自己的智力资本投入到这样一个成问题的企业。只有你将形势明朗化后他们才会从心底认可这种决策的转移。这种认可意味着公司会在一个纷乱复杂的环境中取胜。

最后，也可能是最重要的，使问题简单明了可以增加员工对组织的认可。就如同我们将在下一章看到的一样，由于智力资本的奉献都是自愿的，奉献者（像你的员工）需要一个有吸引力的理由。一个方法就是向他们咨询，甚至让他们参与重要的商务决策。如果他们了解了这些情况，他们就能提供智力资本和有效投入。

如果不了解情况，他们的建议将会毫无用处，总裁们也不会过问它，提高员工对公司认可程度的机会也就消失了，员工投入智力资本的愿望也随之消失。

以上所有原因说明，管理人员积极地担负起使问题简单明了的责任是重要的。这样，员工们就会把整个公司的运营和自己的行动统一起来。如果你建立良好的思想体系，员工们将会更乐于创新、自动做出更好的决策、更乐于及时转移决策、更加认可战略方向。如果没有这些，你将会一直处在一个后卫的角色，强制员工实施他们与不认同的、不愿意接受的战略方向保持一致，有时，他们甚至可以遵照你的限定。你将大量时间花费在制定政策法规上，而不是在推进公司的前进上。这将很枯燥而且不能从根本上起作用。

使问题简单明了的阶段

让每个人产生合作的想法很困难，我们必须循序渐进。理想的状态是：我们只需简单解释一下形势，每个人就都开始向着我们希望的方式转变。但是这不可能是真的。在合作之前人们需要经历4个阶段：

- 阶段1：我了解公司所面临的挑战
- 阶段2：我意识到这些挑战很严峻

- 阶段3：解决方式并不让我完全满意
- 阶段4：我感觉很好

让我用一个例子来证明这些阶段。我曾经在人力资源部门工作，公司要求该部门的一些人推行公司运营的新模式。这个模式需要的人力资源大大减少，但顾客却增加了很多。显而易见地，如果不从公司的战略角度以及公司面临的形势出发来推行这个模式，这个任务不会被有效地完成。在完成任务的过程中，团队的每一个成员都经历了四个阶段。

阶段1：我了解公司所面临的挑战

为了协助这个团队工作，人力资源部的顾问花了几个小时从整体上对公司的情况进行了概述。她解释说，决策小组已经决定再把一些资源转移到直接服务客户的市场部。为了做到这一点，公司一些协作部门类似人力资源部门、财务部门、技术部门和法律部门将精简。同时，公司正在同另一家公司合并。另一家公司的协作部门的职责由本公司承担，但不会增加足够的人手应付增加的工作量。

阶段2：我意识到这些挑战很严峻

为了让人们明白公司的问题是如何影响人力资源部门的，顾

问讲了她的一些估计。如果执行小组认为人力资源部门的日常开支过大的话，人力资源部门的业务将由其他部门分担，然后撤消人力资源部。这将使所有这个职位上的人受到威胁。同时，顾问并不认为这一项决策是正确的。但她又指出，公司面临的竞争压力很大，如果事情在短期内得不到解决，整个公司都会陷入困境。

在这一阶段，人们需要提出问题、提出意见、提出可能很不合适的解决方案。一些小组的成员对那些把公司弄到了如此地步的总裁们非常气愤。他们说出：“如果我们的头懂得如何领导，我们不会落到现在的境地。我们需要一个新的首席执行官”。发泄完后，顾问进行了辅助说明。例如，她提醒团队成员，他们的整个行业都正在经历着相同的问题，此时进行市场转移比纠正总裁的错误更紧迫。这一阶段不会持续太久，但人们要抓住机会，来确保所有问题都能被很好解决，以防止问题扩大。需要让他们了解环境将会变得更复杂。为了让他们进一步思考，顾问让他们考虑平衡问题。例如，人力资源部门怎样保持最低运营标准，从而让管理者有更大灵活性？

阶段3：解决办法并不让我完全满意

除了让人们知道情况将会变得复杂以外，员工们需要接受“这是最佳结果”。就是说，这样做可以解决问题，但并不是每个

人对这一结果都满意，甚至还会发生令人不愉快的结果。例如，在原来的公司，每个运作部门都很小，关于人力资源的功能都集中在一个总部执行，从而取得了经济规模的优势。两家公司合并带来了功能的延伸，同时使公司与顾客之间的关系更密切。合并后，把人力资源部的人们分配到区域部门变得可行。

执行这个任务的员工必须清楚，自己推行的这个计划对自己、对同事和他们惯常的行事方式有很大影响。这就意味人力资源部门同事之间的关系将会产生重大的深远的转变，要想找个人通过直接谈话解决问题可能没有现在这么方便。

尽管这样做对个人有很不利的影响，但毕竟是一个好的解决方案。如果员工不能理解这一点，他们就不会全面考虑，就不会接受这个对公司最好的方案，他们可能更倾向于对自己或者同事更好的解决方案。

第4阶段：我感觉很好

员工必须接受这一情况——不仅仅是让他们用自己的头脑，还要用心去接受它——就是正确的解决方式不一定对他们每一个人都是最好的。如果他们做不到这一点，那他们将不断地试图抵制，甚至恶意阻挠方案的实施。接受这一情况需要时间。在以前的例子中，我们已经仔细研究了除此以外的其他问题。当员工了

解了公司所面临的挑战后，他们就放弃坚持实验或者停止要求更多的资源，因为他们发现这样做对公司没有益处，而且认识到长期这样下去可能导致公司的毁灭。这一阶段的情形很难说清楚，但的确常常有人这样做。达到这一阶段后人们开始真正从公司和个人的综合角度来接受这一决策。

像你能看到的，如果你希望人们不仅仅是接受这一战略的方向，而且要认同它，简单地宣布为什么采用一个新的战略方向是不会有效果的。为了让员工更加合作，经历这4个阶段是非常重要的。如果大部分员工或管理人员仍然停留在某一个阶段上，那么，每一个人都会受影响。例如，如果大部分员工或管理人员都停留在第1阶段，就会产生很多无用的解决方案——“公司亟需做的是解雇所有的收款员和稽查员。”如果大部分员工或管理人员仍然停留在第2阶段，那么决策就会保护决策制定者的利益，而不考虑是否真正解决问题——“是的，我认识到顾客不喜欢这样，但是其他做法将导致裁员。”如果人们都陷入了第3阶段，那么愤怒、心痛、讥讽、被背叛、想教训某人（任何人）的感觉就会一天天增长。只有最后阶段，人们才能将组织战略和实际行动结合起来。

真有可能达到最后阶段或更可取的阶段吗

人们真的能达到最后一个阶段吗？有这种可能性吗？如果可

以做到的，那到达第4阶段是否是一个好的想法？这是两个有价值的问题，让我们进行针对性的探讨。

让我们谈一谈人们是否能真正到达第4阶段。为了达到这一阶段，员工不得不同困难进行斗争。很自然地，我们假设物质条件会影响员工的决策能力。如果他们的环境受到强烈的冲击，他们可能不会从整体上考虑问题。如果我不是事先知道，也会产生怀疑。这是可能会发生的。如果给员工时间和支持，他们可以到达这一阶段。

实际上，即使人们会做出对自己个人不利的决定，也用不着奇怪——组织中各层次的人正在处理比自己的个人生活复杂得多的事务：怎样处理女儿的酗酒问题，需要安慰的病危的双亲，接受自己日益衰老这一事实等等。这些都是很沉重的问题，他们都处理得当。因此，只能说在工作中，他们没有实际机会来实践他们处理问题的技巧，因为他们从来不习惯处理工作中同等复杂的问题。需要你帮助他们在变化中运用自己的技巧，他们是可以做到的。

让我们来谈一下第二个反对意见：尽管人们达到第4个阶段是可能的，但达到这一阶段是否必要或是否值得呢？在这里，牢记你为什么要使问题简单明了。知识型员工不得不理解和接受战略方向，战略不是为了贴在墙上，而是要指导他们工作，使他们的思想与战略更加一致，而且愿意跟上灵活的市场变化。因为知

识型员工的产出来自于他们的头脑，你无法强迫它产生好决策、或者迫使它更灵活，你只能敦请员工自发地这样做。使问题简单明了是吸引知识型员工去做的一种方式。

如何使用问题简单明了

因此，使问题简单明了是一种帮助员工制定有利于公司决策的一种重要方式，同样，也使员工愿意根据灵活多变的市场迅速调整方向。为了做到这一点，知识型员工需要理解、接受公司所面临的挑战和解决方案。你可以提供信息、信息内含、参与，帮助员工顺利做到这一点。

信息

你确实需要向员工提供公司生产、部门、甚至国家的信息。这需要你帮助员工理解问题有多复杂。你不应仅告诉他们“我们面临来自国外市场的巨大压力”，而是“我们的主要竞争对手来自于第三世界，他们的生产成本只有我们的一半。当然，他们的劳动力很便宜，生产资料也非常便宜。因此，有一种外来产品在我们的市场上出售，而且价格要比我们低 20%。我们正在考虑应该采取什么措施。大家有什么建议吗？”

如果公司上下沟通得非常好，将会有利于信息流通。如果沟

通得不好，你需要担负沟通的责任。

信息内含

一旦员工拥有了信息，他们需要理解这些信息在他们的工作和生活中所具有的含义。下面我将用一个相关的例子来说明。

例子：公司组建了团队，并且减少了一个管理层。现在有 12 个人向经理负责。一个员工在抱怨经理没有向员工提供足够的个人指导。

员工： 我在这里所做的一切并没有得到太多的认同。

管理人员： 你为什么这样说？

员工： 当我做得不错的时候，我过去的经理会肯定我的成绩。这也没什么大不了的，但让我感觉不错。

管理人员： 我想他那样做一定效果不错。但范以前有 6 个属下，不是吗？

员工： 是的，当雪丽走后就只有 5 个。

管理人员： 在新的组织有 12 个人。知道每个人在做什么太困难了。还要给他们单独的指导，我实际上不能做到。

员工： 但范经常来转转，说说话，然后就了解情况了。

管理人员： 我也喜欢这样做，但有 12 个人需要我去注意，我好像没这么多时间。实际上，我在怀疑我们是否按照新方式在处理事务。如果我卷入每天的日常事务中，

我就无从知晓工作的进展情况；如果我不知道工作的进展情况，我就不能给你所需要的和应得到的对工作的认可。我不知道问题的答案，你对这些问题是怎么想的？

这相对来说是个小问题，这样的对话还要继续进行下去。他们可能需要从经理或通过其他方式得到满足。无论结果如何，这样的对话有利于员工理解一个战略方向是多么复杂，其中的因果和关联关系是多么难处理。

为了开展工作，你需要牢记：

- 提出折衷方案。
- 问员工他们将会做什么，给他们相同的目标和约束。
- 不要接受这样的建议：“我不清楚，但肯定有办法。”
- 不要发脾气，解释问题。
- 不要期望目标会在短期内轻易达到。

参与

一旦人们有了他们需要的信息，理解了它的含义，他们可能会有反应。外界的威胁让他们觉得毫无希望（我们将无法赶上韦尔奇），或者不知所措（这事太难了，从哪儿下手？）。你可以运用你的丰富的经验，帮助员工分析复杂的情况，找出员工可以自

已控制的部分。实际上，你让他们自己控制的部分越多，他们就越认可组织目标，越有可能积极主动地贡献自己的智力资本。以后的两章讲如何做到这一点。

使问题简单明了是幕后英雄

使问题简单明了对于组织的进步是重要的，它使你的工作能长期顺利地开展。然而，当你在做这一工作时，不要希望会有人感激你。当人们知道他们没有完全得到满足时，通常表现激烈。让我们看一个典型情况。你已经解释过了公司目前正在运作的一些实际情况，这时一个员工来找你。

员工： 我还是不明白，是顾问让你停止 SURGE 项目的？

你： 这是整个董事会的决定。是的，我们面临许多困难。SURGE 的优先级别比较低。

员工： 优先级别低？你是在告诉我，我过去两年里所做的工作是无足轻重的吗？

你： 不，当然不是。但我们不得不做出了这一艰难的决定。这不是说一个工作更重要而另一个不重要。我们根据一些基础的东西划分优先级。

员工： 那么，为什么选中了 SURGE？

你： 是这样，就像我正在说的——当我们关注一个市场时，我们认为像 INNOVATION 这样的新产品能让公司有更

好的定位。

员工：但是，难道你没有指出顾客是多么喜爱 SURGE 吗？你难道没有为 SURGE 争取一下吗？我的意思是，这时候你应当运用你的领导权利。

你：我们当然对 SURGE 进行了讨论。但我们都认为 SURGE 的需求已经达到稳定水平，我们不能假设需求将会持续增长。

员工：因此，你就让市场营销和销售部门的家伙们捷足先登了吗？

你：并不是这样的，我只是同意董事会的决议。没有人捷足先登。

员工：你怎么会知道 INNOVATION 会更好？

你：没有什么打保票的事——现在市场很不稳定地做出反应。

员工：所以你从一个自己有把握的产品转向了一个自己没底的产品，这合理吗？

你：我们得跟上市场变化。你不认为我们以前错了吗？

员工：你不知道吗？我是说如果你不知道，我们怎么知道？如果你真的不知道，那我们可麻烦了。

你：当然，我认为我们是对的，但我欢迎其他解决方法。

员工：如果你一开始就这样做，我们就没必要进行这次交谈了。

这些对抗是很让人讨厌的，但不幸的是这种对抗很典型而且普遍。对抗的第一反应就是去指责某些人，你很自然成为指责目

标。老实说，管理者是有责任的。传统管理者看待问题的态度一直是这样的：这是工作中的问题，这是解决方案，这是你应该做的。我们有相应的员工完成工作。他们会报怨这种解决方式，并会鼓动你换个方式，但毕竟还有一种方式存在。环境越复杂多变，员工们越倾向于寻求一种相对稳定的方式。然而，他们却面对更经常性的改变，他们不得不在这星期执行 A 计划，而下星期改为 B 计划。帮助员工学会容忍更多社会的不确定性有助于公司智力资本的稳定。

小结

人们的智力资本只有在帮助组织迎接挑战时才会有价值。除非员工理解了商业环境的复杂性，否则无论他们是如何想贡献出他们的智力资本，也不会起到作用。通过使问题简单明了，一个管理者能帮助员工理解环境的复杂和不确定性，以及由此带来的压力，如何在日常工作中应对这些变化，并承受这些压力。如果员工能够从合作的角度考虑问题，那他基于公司的角度所做的决定也会很有价值。如何开发这些价值在以后两章中会涉及到。

本章要点

- 了解公司的实际情况时，运作公司的智力资本才会产生价

值。

- 使问题简单明了、促进员工将公司战略、竞争压力等因素综合起来考虑，然后决定自己干什么、怎样干。
 - 员工不会一下子就有合作的意识，他们必须首先理解对个人不太适合的解决方案可能是最适合公司的。
 - 为了使形势明朗化，管理者需要提供信息、信息内含、参与。
-

第3章 深掘企业内部智力资本的工具之一：咨询

在本书的前几章中，我们探讨了关键知识和知识员工是如何使组织成功的。知识是当今产品和服务的原材料，而你需要知识员工将这种原材料转化为财富。公司在现代的知识环境中要保持竞争力，就需要你的员工具有最好的综合、分析、集成和创新能力。

但由于这些财富的创造活动发生在你不能控制和看见领域内——人的大脑，所以你必须寻找一种方式，通过这种方式你能激励人们自由地、积极地将他们的智力资本贡献给组织。他们不会因为你迫切地需要他们的智力资本而为公司奉献自己的知识。只有当员工确信他的意见会产生作用时，才会将智力资本投入到公司工作中。你是否记得，盖洛普 (Gallup) 的研究表明，综合员工们的意见是预测公司收益的四个要素之一。排《财富》500强第七位的戈尔·泰克斯公司 (Gore-Tex)，其指导原则之一就是咨询。他们认为咨询是建立一个有创造力、首创精神和变革能力等环境的一个重要因素，他们懂得，当员工们承诺要把他们的聪明才智贡献给公司的目标时，他们需要你能听取他们的意见，并尊重他们的意见。

员工如果确信自己的意见被听取,将会增加对公司的满意度。我们将在第13章谈到,员工满意度将影响客户忠诚。

激励员工

既然如此,那么“被听取”的准确意思是什么呢?一个重要的方法已在前一章中论述到了,即部门经理在激励部门员工运用知识中起着重要作用。然而,雇员们也需要相信自己的意见受到公司一级的尊重,并希望能够影响公司的总体方向。否则,他们的忠诚将只对个别上司而不必对这个组织。“被听取”是有益的,你不必用太多的精力去掌握他们的智力资本,只是要求激励其在公司内部分享即可。不论是部门还是公司,都应具有这种信任员工的“被听取”。

组织能够通过各种形式的员工参与工作,表达公司愿意听取员工的意见,员工参加意味着让员工能积极地影响公司未来前途。它不仅是让员工了解正在发生的事情,这是已知的;还要鼓励员工去考虑和听到影响组织利益和变化的指令。

当然,有进取心的员工总是经理工具包里的零件。总是有仔细聆听的经理,但通过参与工作去发掘公司的智力资本不是个人努力的事情,这是整个组织的责任。把你的组织转化为一个充分利用智力资本的组织,员工参与工作不得不出以往“你照办得

不错”这样一个经理个人管理的模式，而走入“按照你了解到的需要做事”这样一个系统管理的模式。有两种员工参与工作的方式：咨询和参与，两种方法都有用，但有很大区别。表 3-1 列出其不同之处。

表3-1 咨询和参与两种方法的比较

咨 询	参 与
员工有两种以上的明确的 有实际价值的选择	员工在实质问题上做决定或提 建议
在某一类问题上存在大量 的不同意见	指定一组员工代表整个组织
着眼于特定问题，可以一 次决定	着眼于特定问题，但事情还在发 展变化
与管理层一同做出最终决 定	有可能与管理层一同做出最终决 定

咨询和参与的主要区别是：在咨询中，最终决策取决于管理层。在参与中最终决策可能取决于管理层，也可能不是。在本章中我将讨论咨询，在下章中讨论参与。

咨询步骤

咨询是一种步骤，依靠这个工具，管理者征询员工对日常重要问题的意见，这主要是探索问题的由来，因为决定问题的权力仍掌握在管理层手中。咨询允许员工表达自己对公司未来的看法。

尽管这是一个相当直接的想法，但运作一项成功的咨询可能

是一件需要技巧的事情，让我告诉你一个误入歧途的咨询范例，借此发现它存在的问题。为简单起见，在下列故事中只向一个人咨询，然而，不管你向1个人咨询还是1 000个人咨询，原则是一样的。我曾参与两大公司的合并，这两个公司，各自有将被合并的地区分支机构。一位地区经理（名叫里恩）受命于她的老板阿莱克斯来运作这次合并，决定新区域总部的位置。可行的选择只有两个：要么是里恩所在的城市，要么是另一个公司的总部。当她正根据自己的想法工作时，阿莱克斯打电话说已选定了另外那个公司的总部，她将在另一地点向经理汇报工作。

里恩感到自己被出卖了，一钱不值。当阿莱克斯根本不考虑她的意见时，为什么还让她继续提出她的意见呢？她甚至怀疑另外那个公司的竞争对手利用权术使自己的地域被选中。里恩开始讥笑整个步骤，并告知所有愿意听的人。不但如此，她开始积极地寻找能发挥她的知识和经验的公司。

阿莱克斯给里恩一个重要的需要单独处理的问题。然而，他忽视了咨询的一个重要要求，即你应使用咨询所产生的结果。你无需全部去接受这些建议，但你必须认真考虑，并尊重他们所投入的劳动。咨询里恩的意见，然后弃而不用，这种任务的安排方式使阿莱克斯失去了一切可能获得的益处。

你也许会想，“好吧，我知道这是如何发生的，可能发生了某些事件迫使他做出这项决定，也许阿莱克斯那时不知此事，也

许他认为里恩的工作位置使她不能做出客观的评价。”

这一切或许是真的，然而，如果阿莱克斯怀疑里恩的客观性，为什么先把这项任务安排下去？给予后再拿走要比不安排还要糟糕，即使里恩已参与此项任务，阿莱克斯拒绝采用其建议也比后来的不理睬要好。如果是外部的因素造成这样的结果，也应该告知里恩，因为这显然影响了里恩的建议。另外，如果情况是反复无常的，阿莱克斯就可能没必要安排这项任务。

咨询员工的问题必须是真实的，同时也是管理层愿意倾听的。如果不这样就不是合适的问题。许多情况可能不合适通过咨询的方式解决，如果你认为某个管理者不能被开除，你就不必去咨询，让员工决定他的命运。同样，公司管理层所定的制度也不需要向员工咨询，尽管制度的实施需要咨询。

所以，如果你就某件事征求员工的意见，这件事必须是有实际意义的，而且员工的意见有被采纳的余地。

当公司向员工咨询问题时，员工当然可以获取报酬，因他愿意将其智力资本贡献给公司，并且也增加他对公司的义务。但这是需要仔细处理的环节，下一部分将论述如何运作成功的咨询。

运作成功的咨询

成功的咨询不仅可避免发生像阿莱克斯经历的那种灾难，而

且能真正增强员工们“被听取”的信心。不过，运作成功的咨询需要下列五步：

1. 决定是否咨询
2. 获得执行小组的同意
3. 向员工进行介绍
4. 运作咨询
5. 处理结果

我们将详细讨论这些步骤的每一步，因为我曾举过上述个人咨询案例，我还将用一个整个公司的咨询案例来讨论这些步骤。我们重温已讨论过的案例——一个大公司的人力资源部门面临的增加工作负荷和减少资源(劳动力)的重大挑战。

决定是否 - 咨询

是否向员工咨询每个特定题目是最基本的决定。你是否记得，人力资源部门的压力是要求其在考虑新的现实情况下设计新的运作方式。作为本环节的一部分，人力资源副总裁要考虑是否向员工咨询，如何构造人力资源，以便给客户提供最好的服务。要使咨询有效，必须具备下列条件：

首先，咨询的问题必须是客观的，并且是尚未决定的。你当然可以将重要问题自己决策，让员工决定谁的汽车应该放在哪里

之类无足轻重的问题，但这不是咨询。员工可以分辨出你是在咨询还是在糊弄人。咨询的问题应该和组织以及员工的前途息息相关。做决定的人须有观点、专门知识和思路，但还不能形成决定。我们的案例中，咨询的问题是客观的——构造新组织的机构——还没有决定使用哪种模型。

第二，在相对好的限定选择中，要咨询的问题必须是可以修正的，如果选择是模糊的，或好像类似的（即使不是这样），就很难让员工做出已被告知的选择。没有明确选择咨询的问题，将没有好的被咨询者，除非你对解释问题的细节做了大量事前准备工作。而如果议题相当重要，这样做是值得的。

在案例中，有三种如何提供服务的模式设计用于咨询，这些模式涵盖了从中央集权到完全分权的人力资源功能模式。咨询服务模式最好的是提出这样的问题，“你认为中央集权式和完全分权式的人力资源管理模式，哪个对公司更适合呢？”因为许多人不会明白问题的含义。在这些模式中，人们知道高度集中的人力资源管理模式意味着几乎所有的员工都要向直线经理汇报。这使员工们明白，一些地区调动是必要的，因为直线经理们遍布整个国家。

第三，要影响员工对所持观念的信仰，咨询必须有差异。这听起来是很显然的，但公司有时会痴迷于咨询而失去自制。“没有任何影响的咨询”中的内容将阐明这点。

案例中的执行者清楚地明白员工观点有差异，这不会操纵决

定(见下一点)，但会受员工反应的影响，这种中立是很重要的，需要问你自己的问题是：“假如100%的员工同意一种办法，将会对做决定产生影响吗？”如果答案是“是”，那好，继续咨询下去，而如果答案是“否”，你无论怎样咨询，如果忽视了员工的观点，必将导致你走向失败。

最后，咨询的议题是你愿意留到最后决定的议题，一般有许多这样的事。例如，你问员工愿意奋战一场还是愿意循序渐进。你告诉他们最终由你依据公司资源做出决定，但要征求更广泛的意见来支持你的决定。

没有任何影响的咨询

在许多公司针对尊重智力资本方面做了大量令人惊奇的工作时，也有一些公司却犯了十足的错误。所以我碰巧通过本书，强调一个例子，有时是为喜剧性的放松，但经常是为阐述我们都在全力激发人的智力资本时，公司是如何误入歧途的。这有一个故事。

一椿独立的——它并不属于公司战略目标的主流——公司决定其是演变成一个实体呢，还是保留为大公司的一个部门？在精心准备但引导错误的情况下，执行主管要求员工们在两个选择中表决，确定哪个是他们喜欢的。

尽管有最好的想法，但这样的行为充满危险。这个决定主要是一个财务和战略方面的决策，不应使用员工表决的多寡来做决策。通过咨询员工，公司给了人们一个员工能影响

公司决策的印象。当员工所做的表决没有影响时，很显然他们会生气和惶惑。所以，当用于做决定的意见并不像初始时所宣布的会影响公司的决策时，公司执行主管的信用度和信赖度将毫无疑问地被损坏了。如果执行主管们这么做，最通情达理的员工也会合乎逻辑的这么认为。

获得执行主管的同意

从此例看出，咨询的议题在过去通常是由主管们自己或由少数亲近的人来决定。把这些议题交与大家公开讨论。如一个咨询在开始的时候，争议能引起焦虑。当咨询脱离实际，需要尽早得以处理。

有时，执行者不想征询任何意见，因为他们和员工一样对咨询抱有偏见。一旦讨论了这些事情，大多数阻力就会消散，不过还会有其他的反对意见。下面是如何处理这些反对意见的方法。

表3-2 处理反对意见的方法

反 对	可能的反应
没有足够的时间磋商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 这是经常出现的问题，有时是合理的。 2. 反对意见： <ol style="list-style-type: none"> a. 不需很多时间获得结果。 b. 你能负责吗？不咨询能行吗？为什么你在咨询之前要乱指挥？这本可以通过咨询避免的。 3. 缺少时间，通常是不相干的事情，不按部就班经常可以更接近真相。

(续)

反 对	可能的反应
我不想改变我的想法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 实际上没有人说这话,但这经常是根深蒂固的,如果你问某人的意见,你好像想得到他的建议,但如果不符合你的想法,你又用其他某种途径来解释。然而,如果执行者懂得咨询和同意(见“向员工介绍”)之间的区别,这将成为问题。 2. 假如仍不能改变想法,知道员工的感受,是相当有价值的,即便这种感受与主管们的偏好相对立。这表明主管们要在说服员工方面做工作,以使员工们相信他们在公司战略方向上的选择是正确的。
减缓了决策过程的速度	确实,做决定只是过程的一部分,如果你需要意愿一致地展开实施,就会造成做决策的迟缓和困难。
这给反对者以防御手段	<ol style="list-style-type: none"> 1. 经理们害怕咨询会给反对者提供攻击手段来反对决策。 2. 即使在决策之后,员工们会反对这个决定。

当公司着手处理与知识员工的这种新型关系时,试图尽可能地保持控制是可以理解的,但重要的是记住这一点,只有真正地致力于兼容并蓄而摒弃孤芳自赏,才能使这项工作顺利进行。这是首席执行官的工作,也是对直接向其汇报的员工及其他人所要求的行为规范。

向员工进行介绍

在咨询之前,员工们必须清楚地了解咨询的特性,以避免负

反馈。这个关键步骤经常被省略或已经被省略，会引起没完没了的麻烦和怀疑，这就是坏消息。好消息是这一步骤不难做，并且通常会被员工接受。

通常有两个误解，需要与员工们讨论，以帮助他们认清特性，这就是：(1) 咨询就是同意。(2) 一致是必需的。

咨询就是同意

经理们有时不愿意咨询，因为和员工一样，他们认为咨询意味着你不得不接受建议。情况并不是这样的，这比如向朋友咨询是否接受一个工作机会，这不意味着你必须按照她的建议去做，这不合情理。咨询议题就是你希望保持最终的做法，但欢迎不同意见的参与。为使员工清楚这一点，说类似这些话：“我欢迎你对此议题发表看法，我需要考虑其他因素（如果你能就说出来），你的意见在做决定时会被认真考虑的。”

如果管理者的承诺原则模糊不清，言辞前后不一，员工们深信的期望被亵渎的话，就会惹恼员工，并怀疑你的动机。

一致是必需的

当人们开始研究我们的 HR(人力资源组织)的模型时，他们认识到自己的意见将导致两位同事被迫离岗，这个发现使他们不安。于是他们希望征得所有人的同意。虽然这种情感是可理解的，

但在今天快速变化的环境中是行不通的。

你是在寻求意见，而不是寻求一致。大多数是好的，但如果不是具体化的，就不会很精彩而受人欢迎。有少数人不赞成这个决定，并由此受影响，这是不幸的，但不要改变这个决定。

另外，虽然人们普遍认同这个逻辑，他们也需要提醒，你可以说：“这只是集中意见的练习，但不需要一致。尽管我愿意每个人都同意，但这些议题如此复杂，有很多可能的途径，但我认为这些未必能发生。我所希望的是对议题的深思熟虑和你们对此问题的建议，尽管我们没有一致的意见，我们还是要继续前进。”

进行咨询

我们的人力资源组织在咨询前一个月把提供服务分为三种模式。他们为经理们准备了通讯材料，并确信理解每种模式的分支情况。提供时事通讯和其他通讯车辆。应鼓励员工向经理们或HQ员工询问有关模式的问题，在咨询前一周，副总裁给所有员工发一个e-mail，提醒他们这次咨询既不是获得许可的，也不是必须一致的。

通常，进行咨询有一些重要原则，首先使咨询面尽可能宽一些，并被大家了解，试图传达至每一名员工是一个非常好的目标，但因咨询过程是自愿的和匿名的，100%的答复率是不现实的，实际上，专业调查者有30%的答复率就很不错了（如果选取相当

大的目标人群)。

可以通过使用收集信息的方法影响答复率。印刷媒体(便函、电子邮件),尽管30%的答复率还是可能的,但通常是最低的比例。在直接方式下的咨询(电话、会面)有最高的答复率,但通常成本也是最高的。另外,时间也很重要。暑期和工作高峰期得到的答复率当然不同,但这不能成为你决定是否咨询的因素。

如果问题需要迅速决定,最好去咨询少数人,总比一点也不咨询要好。尽可能将公司的有关事宜记在心里,简洁明了地提出选择项。如果他们不明白这些问题,就不能给出预期的回答。最后,告诉员工你为取得结果所要做的一切——谁来分析结果,什么时候出结果,谁将得到它,什么时候形成决定。

设置咨询非常像做一次员工调查,因为是一次性的,咨询文件可以很不正式,你也不需要像你做员工调查那样来逐年比较员工的表现,应阅读一些员工调查中的其他建议(14章)。

处理结果

在我知道的一个公司里(不是上述引例的HR部门),咨询的结果令人失望。管理层期望就对新客户建立和发展提出建议,并获得员工们的支持。然而,却招来一片抱怨之声。员工们不喜欢这种通过延长工作时间的办法来发展客户,他们反对监视顾客的

相互影响，并因为自己的积极努力得不到承认而愤怒。

管理层很震惊，尽管他们也受到伤害，但仍不愿意承认这一点。他们深知这种新的开创对整个组织长期健康发展是至关重要的，同时，将危及每个人的工作岗位，他们的远见和战略思想非但没有得到大家的称赞，相反却因在新方向上决定所带来的必然结果而遭致批评。令人失望的是，咨询中没有出现好的建议，整个事情被搞砸了。

在咨询员工时，如果你因得到了不喜欢的答案而保持沉默，将弊大于利。如果你寻求建议后置之不理，员工们自然而然的感到，他们是被操纵了。应该在决定前向大家说明，如果可能，将员工建议与最终结果相比较，说明建议是如何影响结果的。

即使在这些令人失望的主管们的案例中，仍然要有反馈这个过程。告诉员工们什么时候能看到结果；咨询后要取得什么样的进步；如果没有其他方案了，将采纳咨询的结果。另外，执行管理层也要综合客户服务过程的信息。通过信息会获得，为什么开发新客户是必需的或更广一点的议题，如何实现新客户开发（见第4章有关讨论）。无论答复如何，你都要对你所提问题和你没有提问的问题的答案做出反馈。

在你保持咨询中的决定权时，应特别注意这种员工们的选择与你的想法不一致的信息。例如，回到我们的 HR 部门案例，员工们反对分散机构，即使管理层感到，从平衡高度来说，这是接

近顾客的最好办法，员工们的意见与你的倾向相反，并不意味着你应该做出你认为不该做出的决定。但你需要向员工们解释是什么因素使你决定要做与他们意见相反的决定。如果你不这样做，他们会怀疑你轻视他们的意见。如果你做了解释，你就会将员工们不满意的感受减少到最小程度，在我们的例子中，执行管理者决定采用分散机构的方法，并花一定的时间去解释为什么他们要做他们认为是正确的决定。

再次告诉我为什么这一切是值得的？

有时候，鼓励或使人们确信我们的选择是正确的，并不算什么事，只需简单地说：“我们要朝这个方向走。”有必要的话，再说几次，区别只是说的次数多少而已，在一个特定方向上你作指示的次数和期望团队致敬的次数，将变得越来越少。过去，非常容易发现团队是否跟上——他们是跟在你的后面成一条直线呢，还是没有。而我们进入的信息时代越深远，就越不容易判断，他们是真的跟着呢，还是仅仅说他们会跟着？因为员工的产出越来越难于触摸，你发现问题时总是太晚。除非拥有员工忠诚，否则企业不会成功。

小结

如果员工们准备将他们的智力资本贡献给公司，他们就需要

相信他们的意见能起作用。一个办法能证明这一点，即将重要问题向他们咨询。当这使员工们认识到他们是有价值时，为了产生所需的结果，就必须认真设置咨询过程。同样，这个方法适用于另一个对员工的激励——参与，将在下一章中论述。

本章要点

- 如果员工们相信他们的意见是被公司期望的，他们会贡献智力资本。
- 向员工们表明他们的意见是有价值的方法之一：在公司的议题上咨询他们的意见。
- 向员工咨询的议题必须是真实的，而且其影响是可修正的。
- 员工必须明白，他是在接受咨询，而不是要求首肯一项决定，意见一致不是必需的。

第4章 深掘企业内部智力资本的工具之二：参与

就集中式计划而言，权力集中在少数几个人手中，否定不同意见者或保留意见者。这像什么？集权主义和独裁。但在许多企业中，你还可以追加，“我在哪儿工作”。这很有趣，在政治领域引起的革命特性，在企业内部也很流行，是不是？但革命还是即将到来你所生活的地方。权力的转换从少数人手中，转移到现在不仅控制财富水平，而且本身就是财富化身的许多人手中。没有智力，公司不仅不可能向世界提供任何东西，也没有存在的理由。企业竞争的中心已经转移了。

不管怎样，许多公司还是在旧体制下运行。这些体制默默无闻地对反对者提出官方看法，权力掌握在少数人手里，分歧意见不受欢迎，甚至会受到惩处。公司可能在这些旧体制下会继续生存一段时间，但不会永远。让我讲一个早期知识工人的故事吧。在计算机第一次介入到工业领域时，我同一个动画片公司的总裁一起工作。在此之前，动画片的着色是通过手工进行的，这是一项痛苦、费力的差事。公司看到使用计算机会更省事。但是当他们真地采用计算机时，发现成本并没有降低。在消除动画片的反复画面时，计算机也使动画片绘制者制作更复杂和更真实的动画。

通过计算机节省的时间，创造了更多可视、有趣的动画。事实上，对目标市场（低成本的周六早晨动画节目）来说，绘制者的创造力相对而言是种浪费。这是一个困难的境地，更不幸的是，这位首席执行官选择了错误的发展途径。他宣布了一个生产标准来满足生产低廉动画片的目标，并开始追求每个绘画者每小时制作动画格的数目。

在几个月后，他最好的绘画者离开了公司。他耸耸肩不予理睬，“好吧，不能停下来。”但过了几年，事情恶化了，公司最终停止了此项业务。损失了绘画者不仅仅是原因，而且也导致了公司走下坡路。当市场转向晚间观众高峰期的更高尖端的动画片时，公司没有了优势，因为它不再有高水平的职员了。

所以，你看，旧的体制不能适应动画公司，也不适应其他需要知识工作的公司。当财富由大脑创造时，你不能控制他们的大脑，你必须寻找其他方法，邀请他们加入你的公司队伍。

正如我们所看到的，一部分邀请是通过咨询和刺激新知识而获得的，另一个重要方法是使员工参与公司的重大决定，通过参与的方法，我的意思是要求他们对重大事宜做出决定和提出建议。这种方法不仅凸现了人们所具有的劳动知识，而且使他们的创造力具有挑战性，并增强他们的信仰，这种信仰使他们的意见和知识具有价值。

这有很多益处，但实现的很少，也会产生适得其反的结果。

所以，员工参与虽然是实现智力资本的重要途径，但还必须使用一些技巧来实现。

适合员工参与的几种决定类型

员工可参与决定的决策类型范围很大。刚刚获得加拿大优秀奖的哈里斯·法里南(Harris Farinon)是蜂窝电话和普通电话的供应商，在他的公司，员工高度参与公司事务，并且取得了巨大成功。

当他们需要进行生产维修时，他们把计划交给承担维修任务的班组，这个任务里有个小决策，是关于在地板维修时是否需要监工。班组不仅完成了维修，另外，还做出了需要监工的决策。哈里斯·法里南表示，对员工的绝对信任，他们会回报给你一个公司最需要的且经过深思熟虑的计划。

从员工想法中获取利益引出的其他题目是：HR部门的政策，战略业务的决定，改进过时的流程。至少在起始阶段，管理层通常是以轻松的状态做选择的。在开始时，通常他们选择一个题目(如需要什么决策来支持员工的个人学习)。这是一个重要题目，但不是当前业务成功最致命的因素。当他们由于这个程序变得更轻松，并且程序本身产生了有价值的结果时，他们通常愿意邀请班组——代表公司所有部门的员工——来参与抓住更具战略性、

尖锐的话题(如怎样增加顾客忠诚度,或在我们的例子所讲的如何改进主要的操作)。

无论怎样选择题目,他们都需要寻求员工能承担义务的题目。如果不需要员工做出决定,员工就可能不需要参与决定的执行。我认为,在今天的知识经济中,许多战略决定并不适合这一题目,但还有许多非战略决定(如在贵宾停车场禁止雇员汽车停放),只是需要员工遵守规定而已。同样,要求员工考虑某些问题也是不需要的,如公司的新方向,不过,有时决定像如何展开公司新的发展方向等这样的议题,还是适合员工参与的。

另外,同咨询一样,对组织而言,决定是不同的。如果决策层是敏感的,在开始时就要决定好题目,这题目对于公司的发展会产生边际差异,诸如降低旷工或增加安全记录。无论怎样,要使知识员工相信他们的意见具有考虑的价值,并随着时间的推移,其参加的题目的战略性必将显现出来。同咨询一样,决策者不应该提前做出决定,哪怕是正式的倾向性意见。如果他们这样做,这是在浪费员工的时间,而且在员工中间会招致大量的不满。

一个参与小组好的题目的决策必须在操作性、逻辑性、系统性等方面,是经过深思熟虑的。这个通常是执行层没有时间干好,而对一线员工来说是非常熟悉的领域。流程的再设计就是一个很好的例子。员工们要比经理们更熟悉自己的工作流程及其中的细节,他们会更合乎情理地参与,使工作更合理化。

同时，决策比一个部门的影响面更大。在公司内，许多决策只影响一个部门，如财务、营销、销售或生产。这应该继续做出决定。然而，今天的工作相互之间越来越独立化。人力资源部门需要信息技术部去制定在线人力资源系统以满足需要，信息技术部需要人力资源部门开发特殊的激励项目来避免失去节目编排者，对于影响其他部门的决定，作为工作特殊性的一部分或作为公司的员工，参与小组是最好的沟通工具。

在表4-1中，我列出了合适或可能不合适的参与决定。

表4-1 合适或可能不合适的参与决定

合 适 的	可能不合适的
1. 新服务模式	1. 消除直接报告
2. 发货部门的设计	2. 公司的总目标
3. 如何改进系统以更接近顾客	3. 财务目标
4. 改进人力资源政策，反映战略要求	4. 如何处理董事会
5. 对新增长的地区或市场进行确认和 业务论据	5. 工会谈判
6. 确认解雇员工的工作程序（如何认 证他们、对待他们）	

你可能不同意这些题目，因为他们放弃本行或者他们太受限制。如果你不这样做，那好。正如先前提到的，这个“正确”的题目，是由公司当时的需要和管理执行者愿意控制多少来确定的。如果参与任务小组做得好，你可能想扩大他们的工作范围，但最好从小处开始，而且仅仅是开始时。

决定还是建议

你既可以要求参与小组对更高级群体提建议，也可以由他们自己做决定。无论你做什么决定，不要有任何疑问。如果员工小组正接近完成一个决定，而管理执行者希望他们先进行检查，这将会产生令人不满的惊讶。

无论你给予参与小组是建议权还是决定权，都未必是由他们研究的题目所驱动的，但依靠管理执行层的信心，任务小组将考虑所有的战略、政治和其他必须考虑的问题。只给予小组建议权是再合适不过了。在我曾经工作过的公司，要求任务小组在很重要的事项上提出建议（如用于解雇员工的程序或选择经理的程序），但从不允许他们有决定权。因为议题对员工和公司都很重要，员工认为管理执行层会有最终定论，就不会有麻烦。

无论给予参与小组决定权还是建议权的首要原则是：管理执行层愿意实施员工所做的决定吗？有几次，这可能是真的。如你可以要求员工小组认定增加安全的方法，它不会影响生产，并能完成或保持一年成本不大于一定的数量。如果他们提出的方法适合工作，你可以实行他们所做的决定。然而，也有的时候，在你没有考虑好时，你不愿意实施这个结果。有一个例子可就如何增强顾客忠诚度提供一些借鉴。在员工小组开始之前，只要他们清

楚这一点，你最好只保持最终决定权。不要给予他们决定权，然后再对他们的决策质疑。如果你认为决策有可能改变，那就只让他们提建议。

获得执行主管的同意

如果这些议题重要并具有战略挑战性，无论员工多么支持其实质，执行主管让员工参与是令人紧张而费力的事情，这种紧张体现在反对意见中。另外，对于前几章所阐述的恐惧和关注，执行主管可用下列几种方法向参与的观念挑战。

反对：如果由他们做决定，我将做什么？

即使员工小组只有建议权，这种恐惧也可以对管理层形成阻力。传统上，由管理层所管辖的议题分派给员工小组时（如如何改进顾客送货或使程序合理化），管理层会提出这样的问题：“如果我不起作用，难道我还有工作吗？即使我有工作，我仅仅是其他人做决定后的执行者吗？这就是我这些年来努力攀登追求的吗？”这种对他们的技能和经验将不再有价值，需要被迫更新时的恐惧，是其工作时不采取新方法的心理原因。如果这些问题总萦绕在脑子里，相信你也会不情愿的。

可能的回答

实际上，管理层的领导作用和过去一样，具有挑战性，并能令人满意。这种新角色更像教练和教师，比实际操作更有战略性意义。他们增加知识员工的工作价值，在市场压力和顾客偏爱中挖掘变化，并帮助知识员工把这种理解融入工作中。一旦他们认识到这种新的作用和以前的作用一样令人满意和具有价值时，这种恐惧就会消失。这种认识需要时间，然而，只有这种认识出现时，管理层才会顺利工作。

很不幸的是，正像达到一致意见那样，在你施加压力以前，你不可能总是等待人们达到这一点认识。你可能需要在获得所有执行者的一致意见之前着手开展参与小组的工作。你可以通过明确下列方式来激励管理层转入新的角色：

1. 只下放建议权
2. 只赋予由管理层认可的参考项目
3. 由管理层选择

反对：员工不会持反对意见，他们的参与太容易情绪化。

这是责人严而待己宽。管理者的参与也是情绪化，他们只不过经验更老道而已。然而，对于反对者来说，这些是正确的。通常，从思考的水平来说，员工是新手，而且喜欢所有的新事物，如果他们得不到帮助，他们开始的努力是粗线条的。不幸的是，这些刚开始的决策质量（或可接受性）经常决定着整个过程能否继续进行。

可能的回答

提出有关事物的一个方法，是直接了当地阐明在雇员小组需要考虑的题目中，交替换位和内部的和解。例如，如果要求员工小组处理顾客忠诚度，可能要求他们考虑的交替换位的部分是：在不提高人格的前提下，如何保持或改善我们所提供的全部服务的质量？顾客要求更好的服务，但如果延长我们的业务时间，如何向员工提出要求？顾客需要高度知识化的销售人员，但员工没有把他们的时间用于培训和学习，他们如何跟得上时代？要求员工小组对这些直截了当地回答，并提出他们的建议。当他们这样做了，管理层可以追寻原因，并确信这些难题的所有方面均已经过充分考虑。缓和有关事情的另一个方法是：在项目过程中，阶段性地让员工小组与管理层磋商进程。

员工小组提供有帮助的，深思熟虑的建议越多，管理层对进程就越有信心，他们就越愿意放弃实际的决定权。然而，即使执行委员会从未达到这一境界，这些任务小组还是有实力释放公司的智力资本。知识员工需要被信任，如果他们的意见能被采纳，他们将奉献自己的智力资本，但他们通常要有足够的逻辑和成熟，才能理解管理层能够——需要——在指导全局方向上发挥其作用。因此，在重要议题上，他们只要相信在此过程中，他们的建议会被慎重考虑，大多数员工会毫无疑问执行管

理层做的最终决定。

参考事项

尽管这似乎过于正式，我要求你对每个员工小组都有参考事项，因为这是一个新领域，一个书面文件，它包含了什么时候，交什么货，由谁办，依靠什么划分任务。例如，你可能想规定，这些建议所需要的资金不能超过现在的数量，或者在特定时间内必须完成。你所使用的样本格式见表 4-2。

有时候，管理层不愿意指导员工小组考虑某一选择（如是否增加营业时间来提高顾客的忠诚度；或者没有其他选择，如在商业区建立更多的商店）。总的说来，应试图避免禁止员工小组考虑某些想当然的做法。否则，你可能会给他们留下雾里看花的印象。

这些考虑是十分合理的，但要用不同的方法提出来。一个方法是迫使小组限定考虑增加商店营业时间的分布，而不是考虑顾客忠诚度的所有方面。另一个方法是，反映任务范围内的有关事项。例如，你可以规定，完成和保持建议进行下去的费用不超过 100 万美元。参考事项可以很大程度上帮助员工和执行者了解组织期望。指令太宽泛或模糊，结果就会偏离轨道或无法使用。一旦所有工作完成（不管结果的可使用性多么小），拒绝建议会引起

第一部分 人力资本中人的因素

雇员的愤怒、失望和讥笑。在开始时花费时间限定项目的特性能够避免这些事情的发生。

表4-2 参考事项

目标	<ul style="list-style-type: none"> • 这一组要完成什么 • 依靠已被证明的增加重复销售来提高顾客的忠诚度；提高顾客满意率
范围	<ul style="list-style-type: none"> • 覆盖什么地区(整个公司，受限制的地区等) • 所有产品线都应考虑，特别重视在市场上超过3年的产品 • 自即日起，6个月以后开工的产品不在其中
最后期限	<ul style="list-style-type: none"> • 建议必须准备完毕的时间 • 最终建议是自即日起6个月 • 每月的第一次管理层会议上公开月动态报告 • 3个月后，项目领导讨论由小组在提出的权衡换位问题中所得到的结论(这些问题附在参考事项中)
小组成员	<ul style="list-style-type: none"> • 小组由谁组成，谁是小组领导 • 营销人员、财务人员、人事人员、销售人员、作业部人员、战略计划人员和两名相关办公室成员 • 小组领导是营销部的苏珊·玛克尔 • 小组成员由各自机构副总裁决定 • 如果小组决定需要其他成员，可另外增加
质疑机构	<ul style="list-style-type: none"> • 与结果无直接利害冲突的人 克利夫·埃尔金将作为监督人

(续)

参数	建议必须：
<ul style="list-style-type: none"> • 某些约束，项目的限制边界确定(资金、已做出的决策) • 需要解决的派生问题 • 在不同方向上的风险水平/基本期望所得 	<ul style="list-style-type: none"> • 包含来自于客户和其他股东的意见 • 能够在下两个财政年度内完成 • 没有增加项目预算 • 费用不超过100万美元，并且在任一财政年度中不超过总预算的50% • 考虑建议对我们战略方向的影响 • 不包含在现有公司结构和程序中
逻辑	
<ul style="list-style-type: none"> • 如果需要扶持和研究帮助，哪里能够得到(从他们自己那里是一个可接受的答案)？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 由营销部提供任务小组相关的和其他的支持 • 此任务的预算是1万美元，由组长管理，并用于基金试点研究，短期研究等等

建立小组

如何挑选小组成员

让管理层按照规定条件挑选小组成员，如从每个受建议影响的职能部门中选出一名代表(例如作业部、营销部)。另外，选择应考虑其特点，例如，团结他人一起工作的能力。如果技能不是基本的条件，经理们和管理者们不应参加小组，如果必须参加，他们与小组其他成员在日常的工作中，不应该是直接的领导与被领导关系。

挑选谁作为小组领导

小组成员可挑选他们自己的领导，或者是最受影响的部门的代表，在我们所举例子中，营销代表可作为领导，因为他的工作范围易受建议变化的影响。管理委员会可能有意见，想在首批少数参与小组中做选择。那没关系，他们希望最终感到满意，会允许小组挑选他们自己的领导。

如果可能，应避免连带关系。有时候要提出来，因为，高级经理们都想让自己的代表当领导。通常，这些小组提出建议要有限定的时间，而且在做这项工作时，还要做他们的日常工作。如果一个项目，尤其是易引起争议的或有冲突观点的项目采取联合领导，而当两个项目领导为领导权争吵而浪费时间时，产生的紧张气氛很难达到良好的工作效果。所以，即使联合领导是做政策方面的工作，这在实践中也不可行，因为，这会出现不只是一个主管控制的感觉，应该尽量避免。

在选择小组领导时，应对一些实际困难做好准备。在我试图建立的第一任务小组中，副总裁们竭力维护地盘，认为有一个代表是不够的。有一些人认为，如果他的候选人不是项目领导，他们难以掌控全局。但是他们的意见并不能完全决定结果，因此他们开始攻击其他的组织代表。会议进入人员排挤阶段，最终的结果是妥协，这位小组领导的主要优点似乎是副总裁们认为他们都

能操纵他。最终首席执行官否决了这个不合适的选择。

尽管执行委员会做决定是合适的，但如果我再次选择，就会坚持磋商的焦点在于人员素质——候选人有没有能力。这是一个站在整个公司的立场上而没有考虑小组如何能做好工作的极好例子。

你们有些人可能会想，“对，一群受控制的畸型人！这就像我的员工。”是的，他们就是那样。需要对一个人的周围环境进行控制，于每个人而言都是一样的，无论他们身居什么位置。只是高级经理们的环境界定比一线人员更宽泛而已。当如其他人一样需要对高级经理们进行控制时，要以公司利益为导向。为了让知识员工付出他们的智力资本，需要他们感觉到自己的意见被他人倾听。要表现这一点，管理者必须放弃他们的一些控制权，以便使员工有更大的影响力，很重要的工作就是鼓励智力资本的释放，但这并不容易。所以在需要的时候，对那些有权力的人来说也应该承认这是一步险棋。

管理者参与

如果部分管理层成员很关心员工小组的结果（或甚至暗地里同整个想法相反），他们可能希望“仅仅是参与”，甚至使自己成为工作小组代表。这不是个好主意，尤其是在工作程序开始时，

此时小组成员根本不能确定他们是参与，还是被操纵。如果一名职务高的人员参与，则怀疑的程度会更高。因为高级经理们通常会插手，如果他们认为自己知道答案，他们就会不满意、不舒服，不能够让小组去寻找解决问题的办法。为表明没有这种意图，他们可以主持会议，并消除小组的怀疑：他们没有被利用。

这个程序建立后，一旦有管理者成员参加，程序也能生效。这需要三个条件：(1) 公司已对这个工作程序有成功的经验；(2) 管理者成员可作为小组成员；(3) 管理者成员的技能受到小组的欢迎。

如果这些情况能够成立，管理者的参加就是一个非常有积极意义的参与，但要小心不要太早干预。

怎样使小部分参与决策的员工带动全公司的知识员工为公司多做贡献？

这是一个绝佳的问题。直观的感觉是实际参与项目的员工会全力以赴实施他们的建议，但很难看出这对小组以外的其他人有怎样不同的作用。如果只有一个任务小组进行工作，这可能是真的。即使他们的建议能够被接受，一个小组还是不可能会影响公司所有的知识员工，让他们感到他们的意见是否有价值。

当员工小组做决定是程序的一部分时，参与的权力才会实现。例如，曾获得加拿大优秀奖的 Brocktel公司，指定一个任务小组解决如何开展业务的问题，员工们相信他们的意见有价值，因为

在这些参与小组中总是有无穷无尽的问题需要决策。

另外，一名员工对其他人的影响不应该持怀疑态度。如果一名员工正致力于一个重要的议题，而他的意见受到重视，他会告诉他周围的同事们。在这种情况下，即使自己不是小组成员，其他人也会开始相信管理是严肃的。

所以，如果这种参与不断重复，直到成为标准工作程序，少部分员工的参与，能够使员工增强知识员工的意见是有价值的信念。

质疑功能

在所举例子中，要求参与小组提出增加顾客忠诚度的建议途径。战略计划部的代表提出是否增加商店营业时间的办法。尽管没有人说什么，人力资源部的代表要考虑心有怨气的员工，这些员工不得不延长工作时间，并要考虑可能造成工会采取行动的后果。区域代表也会考虑，如果他同意，来自于同事的责难。销售代表想知道，随着营业时间的增加，如何支持区域操作。财务部对花费的结果摇头反对。由于这些原因，无人对战略计划部代表的建议做出回答，而小组的进展可能性微乎其微。

如果延长营业时间，什么是关键？这个问题就会使小组害怕，但如果这个选择没有经过充分讨论，就没有机会来决策是否要克

服许多或全部障碍。正面作用于顾客忠诚度的想法已很难再见。

取消这些不愉快的议题是明智的，甚至是小组处理疑难问题的普遍方法。然而，如果这样做，他们不可能生产任何不同于现有市场的产品。有时候他们甚至无法解决已分派下来的议题。要向小组提出这项工作，会从不在此小组的某个人那里获得巨大利益。

由某人充当质疑的角色。此质疑功能是由参与小组中不需要知道内容和跟结果无利害关系的一个个人担任。他的基本作用是保持小组的重点工作是围绕公司利益的。他不是管理者，因为小组现在的责任是倾听质疑者说什么。即使小组提出不能实施的办法，他的作用是指出这个办法不适合参与事项的目标。小组不需要根据他的观察而工作。

为了发挥他的作用，他会对一些传统的甚至是经典的做法提出疑问，促使人们考虑一些他们从来没有考虑过的选择。最好少知道或不知道这个问题，因为这会使质疑者提那些“愚蠢的”问题，这类问题有时候会一直掩盖解决问题的办法。在小组中，质疑者可以做下面的事：

- 当小组成员缺乏建议性意见，陷于困境时，要求他把眼光放远一点。“在我们决定布局变化的目标之前，我们似乎进了入商店布局的细节。我想首先是否可从处理此事的各个方面找出更多的想法。”

- 支持项目负责人抓住事情的焦点所在。“这很有趣，但我认为有些偏离正题。也许珍妮和艾伦可以在其他时间讨论。”
- 当提出的解决办法，大家没听到或没有讨论时，应指出：“我注意到布赖恩已几次提出延长营业时间的想法，而没有人议论此事，你们怎么想？”
- 突出反对举动。“我们已经花了很多时间讨论是否进行录像带项目，如果我们实施这个计划，我们还没有花费时间讨论在东部地区延迟进行的可能性，有人不愿意讨论此事吗？”
- 当授权小组偏离正题时，应提醒他：“提出的解决办法已收到很大成效，但花费会不会超出参考事项中规定的 100 万美元呢？你们认为这样做需要多少预算呢？”
- 当所提建议是在一时冲动或是小组不合逻辑地提出时，应指出：“考虑关闭卫星办公室实际上是令人不快的。即使公司给所有员工提供了其他工作，他们也都将不得不离开。但对这些完全生活在那些小镇的人们来说实在很难。这是对公司长远发展有利的正确决定吗？”

看起来项目负责人能够，甚至可以完成这些任务，但她对避免发生冲突和作为小组成员一样感兴趣。实际上，后者是等待她去做的重点工作。小组需要一个其名誉和信任度与建议的产生毫

无关系的人，他能够置身于争议之外客观评价。

概括地说，小组对内容负责，质疑者并不负责。小组还要对结果负有责任，而质疑者也不需要负责。质疑者的工作就是提出令小组成员不快的议题，小组可以不做出反应，但是因该倾听质疑者的发言，不要因为这些话可能不太中听而充耳不闻。

如果质疑者与参与小组一起工作，可以提高员工小组的建议对管理委员会的有用性和增加完成其工作的机会。

辅助工作程序

除了提供参与事项和质疑功能，你还能增加机会，即在确信参与小组理解前后关系的复杂性并培训他们共同工作时，他们会生产出更有价值的产品。

确保小组明白复杂性

执行主管们不想使用参与小组，因为员工对复杂性的政治现实，没有足够认识。确实，做出判断，需要考虑这些因素，并且许多员工没有那样的远见。然而，这不是禁止参与小组的议题。更进一步的，对交流和推动复杂活动是如此地吹毛求疵，也是执行主管们不想使用参与小组的另一个很关键原因。但如果你使用先前讨论的技巧，你的部分工作就已经完成了。

培训他们共同工作

似乎存在一种说法，团队工作来自于自然。其实不然。专业体育运动的人们知道这一点。橄榄球项目不只是简单地把许多人聚集在一起，然后说：“队员们，小伙子们，本赛季祝你们走运。我为你们加油。”他们需要训练，寻找技巧，还要有教练的指导。作为一个队需要有一种凝聚力来进行比赛。

所有的队员都需要训练新的能力，像解决冲突一样，挑战每个人的行为，盯住目标、和解、磋商、聆听即便是他们不想听的，挑战自我，跳出自身的世界观去思考，克服自身对变革的恐惧，关心他人的感受。这是一个巨大的挑战，然而，很不幸的是，这不是最终的结局。你可以用几种方法来解决此事。一个方法是同小组讨论如何处理勾画的陷阱，并在成员之间达成协议；其次，在关键技巧上进行正式培训。

参与小组是一个非常有效的方法，能提高知识员工对公司的奉献精神，另外，产生具有价值的结果，但任务小组如何设立和运行是很重要的。

将报告列表

一旦建议准备好后，小组负责人（如果可能，同整个小组一起），应将有关情况提交给执行委员会，这可以帮助了解所投入

的工作，并允许对建议的有关想法进行详细提问，这样，管理层就能够明白其中的含义。

有时候，管理层不能接受参与小组的建议，这可能是由于某种原因造成的。管理层可能不同意其推断结论（我们的目标是今年的收入），或者不管质疑机构所付出的最大努力，员工小组实际上没有按照参考事项去做。如果这种情况发生，你需要做三件事：同小组交谈；与公司其他人沟通；打破控制。

在同小组谈话中，负责的执行官，应探寻是否有调整小组建议的途径，改变内容紊乱的状态，或者保持核心内容完整无缺。如果小组没有考虑有关方面的工作，他们就会被迫回到起点上。如果不能坐等决策，负责的执行官应该解释为什么他现在必须这样做。无论如何，他应该承认小组成员所付出的辛苦工作，理解他的失望，并对他们和工作程序保持信心。

无论什么原因，如果建议不能被大多数人接受，并确信你已完全向员工开诚布公，不要责备和解释发生了什么和为什么这么做的原因。

小组付出了辛勤的劳动，我感谢他们所做的一切。
然而，任务小组考虑了“X”，而管理层考虑了“Y”。
这两个方法都是可行的，但在经过与任务小组的长时间
辩论后，决定使用“Y”。

我知道小组很失望，即使他们的建议没有被采纳，但他们的工作对于讨论我们没有考虑到的问题是有贡献的。这表明工作程序具有实实在在的价值，而我们不能因一个结果就全盘否定。我知道，我们将会继续依靠员工来解决我们面前的困难问题，并从中获得益处。

无论你做什么，都不要悄悄地把这些建议放在一边，即使它不可行，员工们(不知道建议的员工)会认为这是管理部门置若罔闻。如果你拒绝这些建议，应该做出解释。

如果发生拒绝这种情况，你必须进行打破控制。你可以要求雇员小组如何改变工作程序，这样，建议就可能易于接受。你可能会使用通讯工具，例如使用公司简报来认定管理的信任已经发挥作用，并在缺陷暴露无遗时，要求员工坚持这种程序。

在你继续使用参与小组时，你应在信托银行账户里储存一部分资金，偶尔一次不做，可能不会招致批评。然而，绝不要假定这是无所谓的。无论在哪方面，都会发生问题。另外，我从没有要求你做不应该做的重要决定。最好去打破控制，而不是毁掉控制。

工作程序中的虚假信号

这个程序实际上可以运行，而我可以证明，毫无疑问，还有

一些虚假信号。

参与能确保尽到责任吗

尽管尽责任是这个方法的中心目标，但你要认识到全面担负责任所需要的时间。参与程序必须系统化，即深思熟虑地参与计划，并全面覆盖——包括尽可能的人。如果你能带领许多成功的员工，人们就会开始相信这个工作程序，并给你所寻求的责任。

如果一轮参与活动能产生信任和责任巨大收益，那将是奇迹，这将对未来的激励和智力资本的全心全意的投入。这是不会发生的，奇迹需要时间。

这个工作程序会产生更好的决策吗

我想毫不含糊而响亮地回答“是”，但我能做的，最好是“好吧，有时候，通常，可能需要很长时间。”雇员们(像经理一样)会出差错，必须克服自己的控制需要，必须督促自己去进行战略性思考，必须处理复杂事务。当问题产生于他们解决办法的想法时，这个工作程序不是更好决定的保证。不管这个工作程序是怎么样的，它可以增加支持和实现决定的可能性。也许这对参与员工的严密工作，没有适当的补偿，记住正确的想法或无奈的决定促成了它的成功。我有一个雄伟的计划，改革我们的公司，

但必须得到关键人物的支持，否则无法实施。只有正确是不够的，你必须得到实现这个决定的那些人的支持。所以，请记住这些人作为等式：

$$100\% \text{ 正确} \times 0\% \text{ 支持} = 0 \text{ 成功}$$

$$50\% \text{ 正确} \times 100\% \text{ 支持} = \text{部分成功}$$

如果有很高的支持率，但只有很少的解决办法可供选择，这也是很难接受的。然而，在学习型的环境中，人们经常首先是为了避免风险、威胁或找到改变个人现状的解决办法来做出自己的最好选择。你可以强迫执行正确的决定，但没有支持，将只有失败。

小结

关于本章的要旨，反映了痛苦和受挫的事实，即人们不能被告知现实。员工们不相信也不愿意承担责任，除非他们同它有联系。让他们参与是给予他们这个机会的一种方法，参与不仅改变如何完成工作，而且能使员工们全心全意地致力于公司的业务。这是释放和使用其智力资本的基础。下章将讨论类似的挑战——管理知识员工，他们运用你所不懂的知识进行工作。

本章要点

- 为说明员工的意见有价值，公司应开始让他们参与公司的

重大决策。

- 管理层决定是否允许这些小组在分配议题上提建议或做决策。
- 管理层决定这些小组是否可以评论和决定分派给他们的事务。
- 要运作这类参与小组，需要参考事项和挑选小组成员的工作程序。
- 要协助这个程序的实施，需要有人行使质疑职能，所有小组成员都应明确所要处理议题的复杂性，并接受如何开展小组工作的培训。
- 如果管理层不能接受参与小组的建议，需要打破控制。
- 参与将增加知识员工对公司的责任心，但要花费一段时间。
- 这个程序不需要产生更好的决策，但会产生使员工更好尽到自己责任的决策。

第5章 管理你不懂的领域： 领导比你更专业的下属

设法保持员工们的最佳工作状态,是管理者一直在做的工作,开发利用员工们的知识,是所有领导者通常充当的角色。然而,信息时代的到来,对如何开发利用员工的知识提出了新的挑战。计算机程序设计员的管理者们对这种趋势的认识尤为深刻,即使脱离程序设计工作而只从事管理工作两年,也会使你落后于潮流。这一点在其他领域也一样。例如,工程师和研究人员的管理者们发现,虽然他们知道所有员工工作的大概情况,但他们处理细节问题的能力却在担任管理工作的短短几年里不断降低。由于知识体系年年更新,专业分化越来越快,我们中越来越多的人发现自己也正处在这样一种境地。

这迫使我们反思对管理工作的设想。在工业时代,你被提拔为管理者是因为你是最好的工人,并且从理论上讲你是最会训练其他工人和发现他们错误的,管理者于是就是高级工人。在知识处于平稳、缓慢增长的时期,这样做可使管理工作得以很好的维持,经理和管理者们也可通过继续学习,获得知识成为合格的高级工人和老板。然而,知识爆炸决定了现在此路不通。

不幸的是,一些管理者们仍在这样努力着,他们面对知识的

激增做出两种反应：一种是尽力让自己掌握所有的新知识，另一种是坚持要求下属详细解释一切细节，使其足以能独立地做出决策。无论哪种方式，都会使组织有效、快速运用新知识的能力降低了。

那么如何利用你不懂的知识呢？答案是你不能或至少不采取上述两种方式。信息时代正促使高级工人和管理者的角色发生分离，你可以是其中一种，但不能两者皆是。

然而，这对于作为管理者或领导者的你来说是一个重要角色。因为你不再掌握丰富的知识，你需要将决策权移交给实际工作者。如果你已经因为对工作把握不太透彻而感到不安的时候，再下放太多的权力似乎不太合理，只有紧紧把握才是必然。毕竟，离开了决策的制定，你又会做什么呢？

其实我们每天都在把决策权交给在某方面比我们知识丰富的人。我们请医生看病，请维修人员修汽车，请老师教育孩子。这些专业人员都在某些方面比我们知识丰富。所以，实际上我们都有这种经历，那就是在利用我们不懂的知识时，将决策权让给别人。

另外，在许多大公司中有一种不断增长的趋势，如克莱斯勒、花旗银行、蒙萨托(Monsanto)等公司的改组，都是在首席执行官的领导下进行的。所以即使在非常高层的组织机构中，分权也已成为一种客观现实。当我们在自己所精通的领域工作时，这两种

问题仍然存在。如何下放权力而又不导致失控，这个新角色对你是否充分，让我们依次讨论这两个问题。

你的新角色

经理们经常对下放权力而感到不安，因为他们认为，对大多数员工下放权力即意味着放弃对每一件事情的把握，也就是放任下属做所有的决策。其实这并不正确，正如我们后面要谈到的，你的角色确实需要转变了。你需要从高级知识员工的角色中分离出来，成为一种综合了教师、侦探、煽情者角色的管理者。

教师

正如我们已经探讨过的，简化可以帮助人们弄清所做决定的来龙去脉，但你不能就此停留。你需要不断地保证使你的员工提出正确的问题（会对卖价产生什么影响？顾客会买吗？维修费用将如何变化？）。你的角色就是帮助员工发现这些选择，并创造一种宽松环境，鼓励他们仔细斟酌这些选择。你不必总赞成他们的结论，但你的重要角色是帮助他们鉴别什么是他们需要思考的问题。

另外，同所有老师一样，你有责任也有特权在员工中激发出一种兴奋感，让他们看到自己工作的希望，从而表现出最佳状态。

你能激发他们变得比他们意料中的自己更好，比理想中的自己更有创造力，超额完成他们原来所不能完成的工作。这不是通过压制和告诫就能获得的，而是要用你的语言和行动表现出对他们信任方能换来的。当你下放决策权时，是对这一信条的最好体现，但你应该帮助他们思考决策的方向，而不是放任自流。允许他们犯错误，但却能始终在一边帮助他们，对他们的努力和结果一样加以赞扬。同所有最好的教师一样，你教他们如何飞翔，然后称赞他们的飞行。

侦探

除了老师的角色之外，你还有一个重要角色就是对周围保持高度注意。当你的员工正在紧张工作时，你需要对环境潜在的机遇和威胁做一番评价。例如，当你获悉你的公司将需要一条和现在相似的生产线，你的员工需要你了解其中的差异。继续甚至增强你作为侦探的角色，这在这个快速变化的社会中非常有用。

侦探的另一个角色是在更广泛的组织内代表你的单位和员工的利益。这个角色是大多数富有经验的管理者所熟悉的，但这种新的背景使这个任务与以往有稍微的不同。在传统的管理中，好的管理者是保护好他的辖区和员工。我记得有一位管理者自夸说，除了他没人能踢他任何一名员工的屁股。在这个老的角色范围里，

这位管理者达成了公平、正直的默契。他保护员工们免受外来的批评与攻击。同时，他也成了什么是需要被批评的仲裁人。但当今的组织需要管理者更开放地去影响迅速变化的周围环境。否则，我们会错失成功的机遇和面对失败的威胁。越开放，管理者的工作就越是倡导者，而越不是保护者。它并不是对我们的单位和员工在各方面的保护，而是提供一种解决办法，使我们的各部门在交易中获胜。倡导我们的部门和员工们把握组织外部的真实需要和渴望。所以，侦探的角色将信息和智慧都输回单位，并帮助更大的公司理解和赞赏这个单位所做的贡献。

煽情者

让一个刚刚找到依据的员工放弃自己的想法，而去接受他并不理解的相关安排，是非常不平常的。例如，一位职员可能对她的收入增长潜力的计划非常热心，但她却可能忘了，一个基本的信条，那就是公司正在建立一个赖以生存的顾客群。公司希望不断地卖给他们鱼，而不是教会他们如何捕鱼。

你将扮演一个有意义的角色，那就是使员工关注公司的目标和价值。为了做到这一点，你要像老师一样提问启发性的问题，像侦探一样带来相关信息，同时要对员工的假设质疑。这是你应该说的话：“我能看到这个主意的价值，但是这种技巧不能移植

到公司中来。公司和人还不太一样。”不用说，你的员工没有从这方面考虑问题，否则她不会提这样的建议。所以，你需要回到你的教师角色中，帮助她弄清如何才能将她的工作与公司的价值相融合。这样，她会做出更大的贡献。

如果组织机构的基本规则被违反时，你可能不止一次地不得不说“不”。如果你必须说“不”时，你应该非常耐心地向你的员工说明原因，使他们明白他们的行为对公司价值和目标的影响。她可能不喜欢这一决定，但这能让她理解公司是期望她如何工作的，这是一个重要环节。

有些管理者可能担心，对那些已经有声望的知识员工，如果什么事都不按他们的方式去做，将会失去他们。但是，管理者们如果以谦和的方式行事，这种煽情者的角色会产生相反的效果。

通过让雇员理解公司在适应顾客方面的价值取向，你也暗示着会保证她将与顾客一样被同等对待（例如，我们传给顾客知识，也传给员工知识）。另外，你还帮助创造了一种对大集体的归属感，即使对易流动的知识员工而言，这种愉快感和归属感在提高组织忠诚度方面起着重要作用。

管理者

除了所有这些角色以外，你做得最多的还是一名管理者。在

大多数组织中，你仍然做着员工工作评价、编制财政预算、调整计划、招聘等工作。然而，你做这些事的方式可能因为你的角色不同而有所不同。例如，你可能要求其他人参与本单位的财政预算的制定，这不是简单的数字处理，而是要透过这些数字反映出组织的思路和目标。请员工们会见应聘者以确定其是否适合本单位的需要，已经是招聘过程中相当普遍的做法。这种分权的方式有助于工作关系融洽和发挥员工们的观点。所以，你是一个难以琢磨的角色，是管理者、教师、侦探，还是煽情者。正如《哈佛商业评论》主编鲁赛伯·莫斯·康特 (Rosabeth Moss Kanter) 先生指出的，你必须在复杂的人和事中进行指导，推进合作。管理者的工作不是减轻了，而是加重了。并且，正如我们早些时候在本章讨论过的，这个新角色的一个重要方面是放权给员工们，这是你利用你不懂的知识的一个途径，也能使你因此而成为一个称职的管理者。

下放决策权

撇开对个人利益的威胁，管理者确实顾虑将本来由自己处理的事情交给员工们，员工们有更丰富的技术知识，但他们缺乏对商务的理解、政治的敏感、实际的经验和管理者多年培养起来的判断能力。当要求对一个问题进行决策或选择更好的方案时，有

时员工们确实缺乏这样或那样的素质。所以，怎么能让你下放决策权呢？

这个两难问题解答可分为两个方面，第一是化繁为简，就是用你的实际经验和才智帮助员工们理解我们生活中商业环境的复杂性。第二是通过知识的交流，使员工们把你的经验融入到他们的决策之中，如何交流已在第2章涉及到。如果你有规律地这样做，员工们将会更有能力做出正确的决策。

除此之外，很重要的是要认识到下放决策权并不意味着全部放权。如果所有的决策需要的商业智慧都集中在员工手里，那么管理者就没有存在的必要了。这里仍然需要一个人进行集成工作，并且注意那些将智力转化成财富过程所需要的关键技巧以及麻烦事。

你的决策和他们的决策

你可能已经给你们下属们一定的决策权了。如何组织他们，怎样商讨计划。这些仍是非常重要的，然而分享的范围有待于扩大。为了让知识员工留在组织中并且负起责任，必须让他们觉得自己对个人环境以及公司大环境有影响力。因此，你必须考虑扩大他们的权利范围，尽管这让你不舒服、不习惯。那并不是说你应该放弃一切权力，你总是握有一定的权力帮你扮演上述所提到

的角色。但是，这些角色不应该是保留权力的理由，相反正是下放权力的原因。教师只有在学生选择来学习时的影响力才最大，侦探只有在人们愿意去听的时候才最有影响，煽情者只有在他人愿意跟随时才能领导。下放决策权将帮你更好地完成你的角色。

正如我们已经说过的，我们需要对如何下放决策权变得更有经验，以使对你的知识员工产生预期的影响，并且对公司产生益处。有多种途径可以选择下放权力：

- **技术决策** 关于工作本身的决策。它可能是一项新政策的内容，一种新产品的包装，或难缠顾客的处理。这些类型的决策对新知识最敏感。例如，一名员工可能看到了另一种产品的包装，如果他向你介绍的话，将会给你新的竞争武器。
- **行政决策** 有些决策不会使单位的工作向前进，但却能保证它顺利运转。例如，批准假期、放假、调度表、交增值税、吸收新成员、准备和执行财政预算等等。
- **管理决策** 有些决策是确定本单位发展方向的。例如，将新理念输入本单位或调整公司的战略。相对员工个别问题的处理，如对违规员工的处罚和对做出突出贡献员工的奖励等，这些是管理决策。

一般来说，第一种在技术领域下放决策权是很自然的，或更确切地说是工作层次问题。例如产品包装的设计、用户手册的内

容及服务台的工作程序。你可能需要更深入事物，如产品特性、软件设计等等。放弃这些权利对你可能很困难，但让我们面对它吧。这样做很有意思而且反映你的权威性。当你利用你过时的知识想到一个主意，又不得不放弃决策权时，尤其痛苦。但是坚持自己的观点而拒绝采纳别人的新观点可能更不利。

另外，更重要的是，这些技术决策权下放，正好满足了知识员工们工作的兴奋感和被组织委以重任的成就感等需要。知识员工们之所以需要这种权力，是因为它能直接反映知识员工们最关心的事情——运用和发展他们知识的能力。通过放弃这种权力，你的组织更可能成为知识员工们向往的有朝气、有成就感和有挑战性的公司。

另外，如行政性的管理性的决策，尽管有些组织在允许员工自己决策上已经有了很大进展，但普遍仍然由经理来决策。某些医院和全天候运转的单位，让员工集体订立轮班时间表，其他有些公司允许员工选择加入本单位的人员。如果你决定将这类决策权下放，你就会使他们感到他们能够驾驭其工作环境，并在重要的决策方面体现出对他们的信任。这些都能帮助员工们感到自己与公司的命运休戚相关，并对公司的前途充满兴趣。给员工们一些决策权，还能获得意想不到的益处。一个很好的例子是调整轮班时间表。员工们对调整分配一般都很反感，无论采取什么样的程序，员工们总是有些挥之不去的疑虑，认为领导对某人特别偏

爱。如果员工自己被赋予这项决策权，他们很快就会意识到这并非易事。比如说，玛丽要照顾婴儿，这意味着她将不得不在下午3点离开；无论如何，阿兰是单亲家庭的父亲，他有一个年少的孩子，他不能在晚上把孩子一个人扔在家里不管；巴特要按规律去进行理疗；朱迪近来需要时间休息，因为她的牙疼得厉害。一旦员工们需要自己去平衡工作的要求与员工个人需要之间的关系时，他们就会更加尊重领导的工作，也会以更宽容的态度去对待平衡工作与个人需要时所产生的固有的麻烦和困难。所以，下放这种决策权会带来意想不到的益处。通常在给员工其他方面的决策权时，总是先给员工技术方面的决策权。当你考虑给员工哪些决策权时，你应该记住以下三点：

1. 不是一切，也不是一无所有 如果错误的代价太高，你可能仍然需要把持某个技术领域的决策权。例如，如果一种失败的产品设计已经带来大量的法律纠纷，它的设计就应该很好地详细审查，并请资深人士帮助加以改进。

2. 你放手的决策需要能带来不同之处 如果你允许员工去定购办公用品，却又控制花多少钱，那么他们会明白你并未真正地让他们决定。

3. 你需要帮助员工们改进决策 就是说，你应帮他们理解如何通过研究各方面的因素来做管理方面的决定，例如金融、人力资源策略、政治等你应考虑的因素。

我能把我的所知传授给员工吗？

很自然的，假如你的知识不能传授给别人，就会使你深信没人能把你的事做得比你更好。在某种程度上，这是对的。除非你的员工了解商业环境，拥有实际操作经验，并把它们运用决策制定中，他们是不可能像你那样精明的。这是你按部就班的原因，但不是不下放权力的理由。

怎样下放决策权

一旦你想将某些决策权交给员工时，就应该考虑如何移交。比如，“好，现在是你的了”，即使是最简单的决定也不要影响员工的决策。

首先，如果某个决策要成为一个好的决策，你必须下力气帮助员工们理解要决策的内容及它们之间的关系。这包括市场状况的实际信息，顾客的偏好、政治、历史和公司的战略方向。不要跳过这些步骤，这样可以帮助那些没有真正了解业务的人了解业务，从而参与到决策的制定中来。完成如上步骤之后，你可以运用表5-1所示过程实施决策制定的过程：

表5-1 下放决策权的方式

步 骤	要 点
1. 确认决策或决策的类型	• 分类(你将有责任在确定的期限内提供成品，并从相应的股东那里获得投入)

(续)

步 骤	要 点
2. 教会“为什么”	<ul style="list-style-type: none"> • 确定你将在哪里介入(在准备去营销时, 我喜欢最后进行) • 错误带来的后果 • 前后关系 • 政治策略 • 市场的压力
3. 确定权力界限	<ul style="list-style-type: none"> • 支出不得超过 x 美元; 副总裁不得不同意; 须在某个期限内交货
4. 化繁为简, 并确定评价成功的标准	<ul style="list-style-type: none"> • 强调简单(产品要反映股东的意见或说明为什么不采纳股东的意见) • 确定合理的期限(你要独立在下个月完成这些决定, 然后我们将赢得股票)
5. 确定定期交流的时间	<ul style="list-style-type: none"> • 我们一个星期见一次面, 只为了交流最新的信息, 而不是为了做决策
6. 建立员工的行为评价	<ul style="list-style-type: none"> • 这并不一定是典型的领导对下属的评价, 也可能是同事之间的评价 • 另外, 这种评价应不拘泥于你对工作的看法, 而应扩展至对组织目标和价值的评价

虽然这种方式看起来有点呆板, 但如果你这样做会使你减少误解。例如, 在一个计划的某个特定点上, 如果你说: “你能决定那件事”, 你的员工不会明白是“你只能在这个特殊场合做决定”呢, 还是“你永远都能决定那件事”。毋需说, 如果你深思熟虑, 情况将不会这样。

正规一点的另外一个好处是在讨论和估量反馈的过程中强调

第一部分 人力资本中人的因素

了分享决策的确使组织员工更有责任感，精神更振奋了。这是一个值得传播的消息，事实上，你可能想用下述的话题与员工们讨论哪些权力要下放，而哪些又不要下放。

表5-2 制定决策权的分享

对	不 对
<ul style="list-style-type: none"> • 独立工作，但要作为一个团队的一部分，朝着共同的目标 • 理解决策的参数和强制性 • 估计决策对所有人造成的后果 • 考虑决策对所有有影响股东的吸引力 • 一种已获得的特权 	<ul style="list-style-type: none"> • 不守规则 • 随意解释公司的目标 • 不理睬所有说不的人 • 做感兴趣的那部分工作 • 随意地、单方面地修改你要求的工作任务

控制风险

当你考虑到你下放决策权后会产生的一切可能时，你也许多少会感到有点心悸，员工们可能会把有限的资源消耗在微不足道的事情上，毁在不切实际的空想上。当人们掌握更大的权力和行动自由时，犯错误的危险确实会增加。当事情有误时，必然的反映是收回权力。有时候这样做是对的，但更多的时候是管理者的错误，我们似乎没有灌输一种对员工有益的思考决策的方式。

当有人犯了错误时，你应以这种方式来处理，那就是既要纠正其错误又要鼓励他继续学习和提高。为避免或减小出现错误，下面列举的方法可以提供给员工们，使他们得以评价决策中的风险。

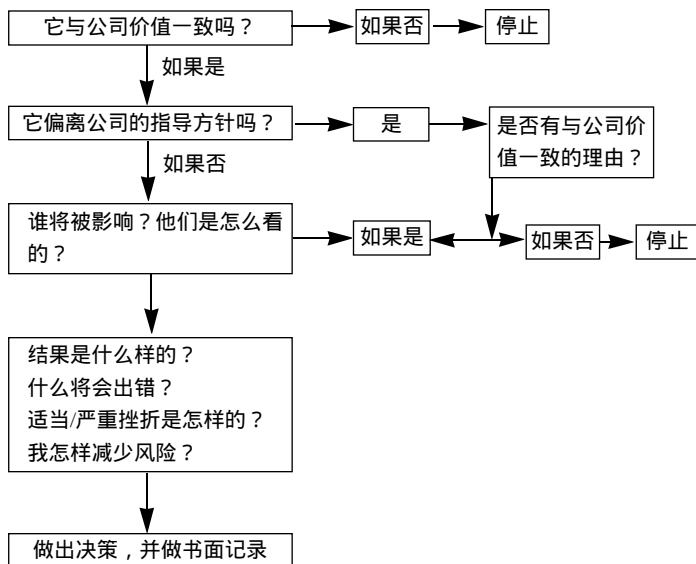


图5-1 风险路径指引

在你讨论如何做决策时，应该会使用此表。它将在决策的初始阶段有特别的益处，不仅可确定你正在考虑的正确事情，还可以帮助你提醒员工们应注意的问题。

暗伏的陷阱

下放决策权的益处是会使员工们工作时更兴奋，增强他们对组织的责任感有时会减轻管理者的工作负担，这样做很值得，但也有一定危险。以下是常见的陷阱：

- 建议太多余了
- 善意理解员工的疑虑
- 不良的初始决定
- 人们拒绝做决定

建议太多余

你想让你的下属即使在他们自己决策时也来向你寻求建议，这样做能体现你的价值。但你如何反应——是鼓励下属们自己去考虑，或是他们认为你所说的一切只不过是自我标榜，将会产生不同的结果。

这里有一种方式：

员工： 菲尔，我想与你交换一下关于贝特曼 (Bettam) 合同的想法。

你： 好的，艾丽斯，什么问题？

员工： 贝特曼想得到决策软件分送给其他公司的许可。

你： 不行。告诉他们我们拥有该软件的知识产权。

员工： 但这是给他们的兄弟公司。

你： 不，我们只给贝特曼授权。我的意思是，我不介意就一点租金或一定的折扣进行谈判，但我却不想开这样的先例。

好的，你已经解决了问题，并且你甚至可能是正确的，但为艾丽斯想一想，她会想她是在寻求建议，而你给她的却是命令。于是她现在会怎么想？“这是我最后一次问他，本来就该我决定，下次，我要自己作主”。你赢得了战役却输掉了战争。也许，你自己做出决定更有效，但从长远的角度来看，你不再拥有员工智慧，你挫伤了他们的自信。相反的，可以这样试一下：

员工： 菲尔，我想与你交换一下对贝特曼合同的看法。

你： 好的，艾丽斯，有什么想法？

员工： 贝特曼想得到复制和转让决策软件的许可。

你： 真的？那想怎样使用呢？

员工： 他们想把它运用到所有的下属公司里面。

你： 啊哈，那你如何看呢？

员工： 我知道这样做有违常规，但贝特曼是我们的大客户。

你： 对。所以你认为这样做对我们有益处吗？

员工： 是的，我们不想因此而失去贝特曼的生意，但那些下属公司中有几个自身规模也挺大。如果我们不这样做，将会失去向它们销售的机会。

你： 说得对。那么怎样才能对我们和贝特曼都有利呢？

员工： 我不知道。可能我们需要在这件事上做出让步。

你： 我真的喜欢一种对我们双方都有利的方式。你能对此有点想法吗？

员工： 制定一个同意授权的时间限制怎么样。可以是一年或是别的？

你： 是的，这是一种选择。或可以签某种许可协议，我知道玛吉对她的一个产品曾这样做过，为什么不跟她谈谈。

员工： 好主意，就这么办。

这段对话比前一次要长一些，不用怀疑前一种更有效率，但长期来说它会更有效吗？我不这样认为。采取后一种方式能使员工们从你那里学会如何考虑问题。即使答案是显而易见的，你可以指导员工按照一定的逻辑思维方式行事。

通过这样做，你获得了使她继续与你商讨的机会。同时，你也达到了目的，即在下放决策权的同时，又把你的经验和敏锐的洞察力传授给了员工。

善意地去理解员工的疑虑

管理者有时会这样想像，如果他们放权，下属们将会冒险但却总不失败，将会直言不讳但不与领导争论，将会变革却又总是沿着你所想的方向进行。

这是不会发生的。员工们将会制定与你不同的决策。你需要

区分对某个问题的深思熟虑和给出你同意的结论之间的区别。当然应该要求你的员工做到前一点，但不能期望后者。只要一名员工从各个角度认真地考虑了某个问题，即使不会照你的意见那样去做，你也应毫不犹豫地提出你的意见。不用说，我并非在谈论一个重要的错误。我正在谈论应善意去理解对员工的疑虑。谁会知道，你可能正是错的。

不良的初始决定

员工在最初几次制定决策的时候(幸运的话，他会向你请教)，会不自觉地反映一些问题，由于你的丰富经验，细节问题将会显而易见。如工会方面如何反应？能节省多少时间？会不会对先到办公室的人更有利而显得不公平？

这些问题表明，员工决策的欠缺之处，但强烈地反对和帮助员工确定哪些方面需要改进，两者是有很大区别的。可以试一试下面解决问题的方法。

你： 派特，我知道备忘录上记载要为你的任务小组找些志愿者，有情况吗？

员工： 没有，还没有，但星期五之前会有的。

你： 噢，好的，工会准备专门派人来吗？

员工： 工会？

你： 还记得那份他们刚送回的备忘录吗？只要是新成立的义工组织，他们就想参加。

员工： 哦，我忘了。

你： 是的，这就会有差别了，你想你能做些什么？

员工： 如果我去一名助理人员，就是艾尔那里，向他解释这个程序，你看怎么样？

你： 我想还可以，但你要突出强调需要他的帮助。你知道艾尔，他非常善解人意，如果他想到你需要他，他不会感到不安的。

员工： 谢谢，好主意。

这不是什么深奥的事情，是吗？无非有两个不同的情况，——一种是进行指引，另一种是羞辱。员工们在多数情况下特别是在开始阶段，需要你帮助制定好的决策。所以应该用各种方式来提问，来培养员工在决策方面的能力。

人们拒绝做决定

当一些员工需要慢慢地培训如何进行决策制定时，有些人则需要鼓励让他去大胆决策。因为这些人有一种天生的倾向，或者有被别的领导反复洗脑而造成的恐惧感，对失败的恐惧超过了担负重任的渴望。

有时候，你不能改变人们的想法，但某些时候你可以鼓励他

们在一个严格限制的领域里做出决定，会起到好的效果。当他们获得自信时，你可再增加任务。在多数情况下，这能帮助员工们即使是在起初不太愿干的工作中，承担更多的任务。

这个角色对你来说足够吗

下放决策权对公司的益处是显而易见的。这样员工做出的决策更有知识含量，更迅速，员工也更快乐。同时它也是优化公司智力资本的一种方式。但做这些的同时有一个问题出现了：我会怎样？这样做对我来说值得吗？不只你一个人有这种感觉。在对下放决策权进行的一次调查研究中，72%的管理者认为此举对公司有益处，60%的人认为对员工有益处，只有31%的人认为对他们自身有益。

作为工作中的重要部分即将成为过去，这个新角色会给你带来兴奋和满意吗？或者你行将如“邮政局”一样退出你的工作，而那里的员工们拥有所有有趣的工作和可以完全自行实施所有重要的决策，你的感觉又如何呢？我非常同情对管理者们所需要的变革。毕竟，他们付出了多年的汗水和艰辛才爬到了可以做决策的位置上来，现在却又想让他们放弃。

你的角色，虽然有所不同了，但并未改变其重要性。实际上，对你的需要更多了。你是联系整个组织各分支部分的中枢。你提

供联络和意见，要求员工为整个组织做贡献。没有你，就会支离破碎、陷入涣散。你是教练、方向把握者（舵手）、政治上的侦探、企业文化的倡导者，也是权威和鼓舞人心者。当然，还是管理者，你仍然在某些问题上做决策，并负起责任。

需要下放决策权吗？绝对需要，但仅这样就够了吗？我不能就此回答你，只有你自己才能回答。同所有复杂的技能一样，要体会到它的真谛需要时间。只有在你不仅仅实践一二次以后，才能体会到是否喜欢这样做。

我想你将会发现新角色跟旧角色一样有很多好处，是一种你以前很难想像的与众不同的奇妙的角色。毫无疑问，激烈的方式确实会带来某种兴奋，但相对应的，如果用平静的方式，你会从你的员工那里得到许多的谢意，理解了这些会比前面的做法更令你满意。这标志着你帮助他们进步和成长。你可能放弃了一些有趣的技术方面的决定，但作为回报，你已经能够使怯懦者变得自信，缺乏技术的人变得精明。

因此，这是一种有价值的角色，可能也是令人满意的角色。这改变了传统观念上对经理角色的认识，以及经理管理观念的重心。除非经理能够实现个人的转变，否则他们会一味留恋旧日时光，会培训助手扑灭这放权的熊熊烈火。如果你从一个工业时代的管理角度出发看待管理，现代的管理方式一定不会让你感觉愉快。

小结

要利用你不懂的知识，就需要反思管理对你来说意味着什么，把你的决策权下放给比你知识丰富的人是一种可以尝试的方式。尽管我们都有日常生活的经验，但仍然存在疑问，那就是如何做会使公司得益？而在这样做的时候是否也能令你满意？我想如果你能担当起管理者的新角色，那一定会使你满意的。这些角色是教师、侦探和煽情者。

本章要点

- 管理者又有了新的角色：教师、侦探和煽情者。
- 管理者越来越需要利用他们不懂的知识。
- 管理者与其试图掌握所有的新知识，不如把一些决策权下放给拥有新知识的员工。
- 这些决策将主要是技术领域的，但也可能是行政的或管理方面的。

第6章 鼓励员工学习

当今世界，充分利用员工的知识是一个重要的成功因素，但是随着知识的发展、分化，仅利用员工现有的知识已显不足，为继续运用知识创造财富，员工们自身必须跟上时代。若不对“知识之井”进行不断地补给，它终将干涸。管理者们现在看似已经意识到他们的人力资本必须不断充电才能迎接新的挑战，但是正如对话所示，他们并非总是清楚其中的内涵。

“我们是一个学习型组织，”接待我的经理说道。

“您为什么这么讲呢？”我坦率地问道。

“我们安排社区学院在方便的时候授课。”他回答说。

“这样做很有独创性。”我表示赞同，“还有别的因素使你们成为一个学习型组织吗？”

主管停顿了一下，接着说，“大家可以在午餐时间或下班后上课，而不必出去学习”。

“太棒了，还有别的因素吗？”

经过一些其他的努力之后，对话无法进行下去。

某些组织有时因其有上述的一些特点而错误地宣布他们是一

个学习型组织。一个学习计划的内容比仅从当地大学里引入一些课程，要丰富得多。本章将讨论如何建立一种学习计划，而此计划又能促使组织标新立异。那么什么是学习计划呢？首先当然是培训，它是任何学习计划的一个重要组成部分，通常它是显见的，耗资最多的方面，但为更好的满足员工们的需要，一个完善的学习计划由三部分组成：

- 正规培训和发展计划
- 鼓励非正式的学习
- 奖励学习

正规培训和发展计划

这种计划几乎为所有人所通用。它们是由内部培训部门提供的正规培训课程，或是放在办公桌旁的具有公告性质的小册子。它可以是单独的授课或经过精心编排的连续的系列学习材料。其共同特点是在一定时期内，将大家聚集在一起，接受相同的知识、技能和理解力培训，但重要的是不能把培训和学习混为一谈。

培训和学习之别

培训和学习里有差别的，我可以参加培训课程，但并不意味着我已经学习。我可能不接受教学观点（例如分权），它不能和我

的实际工作联系起来，或者已经具备这种能力。仅因为我参加了与自己观点相矛盾的培训课程而就此改变看法，这并非易事。除非知识员工真正把培训内容应用于工作中，否则不能说是学习。因此，正规培训不一定成为学习。

也并不是只有培训才是学习。美国劳动部和马萨诸塞州的牛顿劳动力发展中心公布的一项重要研究表明 70% 的现场学习是非正式的。我们运用直觉感知这些问题的答案。我通过一个培训课程学习如何作计划，但是我通过工作过程学习计划部署的策略和技巧。

无论耗资多少或多好的运作，一个培训计划并不能确保你的组织是一个学习型组织。知识员工需要的是学习，而不是简单的培训。既然 70% 的学习是非正式的，尽力制订鼓励这种学习类型的计划就显得非常有意义。这并不是说你需要花费 70% 的财力或精力，而是需要你更多地关注和创造一个良好的学习环境的重要性。

正规培训的重要性

我不主张组织取消或大量削减正规的培训计划。相反，我经常发现，相信你也有同感，那就是一堂深奥的课程，我可能到最后才能领悟，但它却使我学得更快、更持久和融会贯通。

例如，我去参加一次新任高级经理培训课，由已退休的执行主管拉里授课，他让我们分成小组解决他所遇到过的一个难题。我们小组须接受超负荷的培训或其他安排，因为我们提出的方案事关几个人的终生薪水。当我们洋洋自得地在班上展示未加斟酌的答案时，引起哄堂大笑，但不是来自拉里。他将我们的报告撕成碎条，训导我们要像对自己一样去对待那些信任我们的人，对这种信任无论多么困难或麻烦都要履行我们的责任。

我们的小组成员夹着尾巴回家了。但直到今天这次教训还印在我的脑海里，影响着我如何审视自己在组织中的角色。没有那堂课，我想自己最终只不过是一次学习而已，而有了这堂课，其鲜明突出的观点，使我终生受益。因此，我不主张放弃正规的培训、但它也并非全部，它只是促使你的组织成为一个学习组织型的一种工具。

为确保能有效地运用这一工具，你的学习计划应考虑以下几点：

组织的学习计划要与组织的战略优势相联系

我们吃惊地发现，组织常常不太关心培训是否真正对组织战略的实施有帮助。组织培训的目的是改变员工的行为方式，否则你为何要做呢？正规培训是耗资最大的培训方法之一，但这并不是放弃的一个理由，但你要确保其投入确有所值。

你需要与公司的战略方向结合起来做这件事，如果它将是一

个发展方向，例如低成本的电子维修服务商与电子维修相关联的技术培训就是其培训的一部分，这就如同管理存货、售后服务、优化流程等环节一样。

危险的是几乎所有的培训都可以被认为是合理的，即使现在不需要，将来还是会需要。参加一门编织篮子的课程，它可增加手工灵巧、手眼的协调性，并可放松自我。瞧我在说什么呢？我是说既然所有的培训都可以认为是合理的，那么你就更需要集中在有利于实现公司战略目标的方面培训员工。

说了这么多，无论如何，你也该暂时撒下“有用的”这个定义。下面我将谈论为什么要和如何制定个人学习计划。

强制性培训

当组织开始把训练和战略目标结合起来时，必然会引发一种呼声，“每个人都该接受这种培训。”有时此话不假，当就一个关键问题争论不休时，为解决这种矛盾，你可能会强制的安排一些培训课程。这种培训的益处有：

- 提供新的行为选择 人们有时真的不知道或没有这种能力——是选择大声争论呢，还是搁置矛盾。培训通常可以拓宽人们的思路。
 - 确定正式的行为规范 培训能告诉员工你想让他们做什么。
- 在我们讨论的案例中，为解决争论而进行的强制性培训反映

了管理高层引进相关的新处理方式的热望。同时，即使你不准备将这些行为真正付诸实施，一点也不会影响培训对管理高层信号的传递。并且，它仍是一个重要的传递信号。

- 提供通用语言 提供通用语言带来的益处不可低估。如果你希望所有人向同一方向前进，你必须让大家对“向左转”或“变得更好”有一个统一的理解。假如你不做，将错失员工们和谐工作的机会。

另一方面，强制性培训有一些显见的缺憾：

- 费用高。
- 目标不明确。如果我已经具备解决冲突的能力，那么我可能从培训中得不到太多收获。
- 通常需要一些监控系统。要确保员工参加培训计划，否则，那些最需要接受培训的员工很可能由于“太忙”而缺席。
- 可能取消(由于缺乏资金)更为迫切的个人培训需要。由于要为个人培训计划留有一定的培训预算，你经常会为确保强制性培训而减少培训课程科目。

总之，强制性培训是使组织步调一致的强有力方法，但必须充分注意其对组织造成的成本增加。

个人学习计划

拥有正规绩效评价系统的公司通常同时也有培训的需要。你

可能希望这种评价系统能延伸出员工的个人培训计划，这个计划描述出员工们成功所需要的经验和培训。组织可以在某些方面给予帮助(例如课堂内的软件培训)。但员工也应该在其他方面做出努力(例如，即使对一乏味的项目也要尽力而为)。这个计划不仅要让员工明白什么是他们所需要的培训，而且还要让其开始对自身的培训负起责任。

以前，我不赞成对与战略目标无关的培训拨款，但可以允许人们对此保留看法。这个看似自相矛盾的观点能否得以解答，要看个人的理解水平。如果培训部门正在开展这项工作，要明确实现战略目标所需的关键技能，并纳入培训计划的申请之中。愿望和需要虽然因人而异，与战略计划无关，但对员工个人很重要。战略计划和个人愿望之间的联系很多，有时是密切相关。通过在个人培训方面留有一定自由度，以实现对不同层次的个人进行相应的培训投资。你或许已接受这样一个事实，那就是不同的人可以从不同的培训中获取智力资本，这并不是说将培训全权委托给个人，组织计划或许还没有被人们接受。它不能直接与战略目标相联系，但可能满足人们的娱乐需要。

选择课堂培训

正式编制课堂培训计划时，应鼓励专业的培训人员，判断这种培训的需要是否可通过非正式培训(下节讨论)或下列的方式即

可获得，而无须课堂培训。

- 清单：这些应涉及全过程的各个步骤，例如，在飞机下降滑行之前飞行员利用清单，确定所有的安全要求都已完成。
- 软件：可以实现的，为完成任务如写信和其他技能而设计的商业应用软件，这样做的益处是可以降低培训成本。
- 改变工作流程：流程重组告诉我们有时在解决像产量不足这样的问题时，不要去教员工们如何比以往更充分的利用时间，而需要简化工作流程，这样能起到事半功倍的效果。
- 改变组织文化：管理者常试图用培训来解决组织文化问题，在员工中可能存在许多冲突，管理者的处理方法可能倾向于将每位员工都送去培训，而忽视他们之间的职责不清的问题。她武断地分配工作，不管你能否胜任，你都知道是谁做的决定。在你认为确实需要改变组织文化时，才做这种培训，否则就别做。
- 阅读材料：这一点经常被忽视。商业杂志和其他资料，无论是电子的(如因特网)还是印刷的，通常的学习材料特别是对那些临时雇佣的员工尤为适合。

鼓励非正式学习

你的亲身经历告诉你，最好的学习体验是在有人向你介绍一

种新技能时，或通过一位先行者让你的技能更趋完美时，或是在你们的小组成员围着桌子喝咖啡聊天时获得的。几乎所有的非正式场合中都存在着如何使工作更简捷、更迅速和更富创造性的学习机会。

速度和创造是知识员工的两个特点，为挖掘他们的智力资本，使其保持持续的竞争能力，在组织中充分运用非正式培训，对于成功管理知识员工来讲是非常关键的。

然而，非正式学习很难确立和塑造你的战略目标。由于它非常零碎，你不可能在需要获得和运用知识的时间、地点和方向上，恰好遇到这种非正式学习的机会。并且无论对其的正规化进行多少的尝试都是枉然。因此可以理解大量的公司培训活动被重新严密地拟定在培训计划之中。不过在你不能将出现的学习正规化时，你可以创造条件使其正规化。在本节，我将谈及几种方法，包括建立互帮计划、出席会议、在职培训和一起学习。

互帮计划

互帮计划的概念是将组织的高级职员和几个低级职员结合起来，在前者能够帮助后者共同领会业务工作和获得成功的前提下，由前者不时地对后者进行逐一的单兵教练。由于组织开始认识到这种从高层工作中分离出来的临时突击小组的更替将越来越快，

这种互帮计划看来又将重新流行。组织正在探索一种方法，使其能迅速跟上即将形成的团队。互帮计划是一种能将组织的某个层次的经验传授给另一层次的有效方法。

互帮计划同样可以增进同层次员工之间的交流和学习。便如，ISM/IBM全球服务公司的职业软件 (Careeware)给新员工配一个“伙伴”，他帮助新员工找自助餐厅，正确填写表格，并且告诉员工有困难找谁帮助。由于通常情况下，互帮计划首先产生于管理活动中，所以，我的大多数例子也是关于管理方面的，但它也适于同事之间的其他方面。许多组织刚开始实施互帮计划时，难免会误入歧途或过多地耗费组织资源，但当步入正轨后，互帮计划就会成功地鼓励员工们共享知识。就像花点时间去考虑员工为什么不能经常完成工作一样，这么做是值得的。

为什么制订的互帮计划不能奏效

是否实施一个互帮计划会因为其固有的编制缺陷，如结构问题，或参与者的态度而举棋不定，让我们就这两方面来加以讨论。

结构问题

- 辅导者在组织中过于高层 我见到很多组织将非常低层的员工安排或选择级别很高的人做辅导老师，关系一直很糟糕。他们无法有共同语言，管理者的知识和经验对新员工

的需要来讲过于深奥，员工需要的只是把书本知识运用于经营实务或将自己在一个项目中的定位，而这些是辅导者在很久以前做过的，很可能已经忘记该怎么做。拟定互帮计划时，在辅导者能高出学习者多少层次上定出指标界限。基层员工应由中层管理者来辅导，依此类推，中层学员由高级管理者辅导。

- 辅导者没时间辅导 辅导者了解应自己能花多少时间在辅导上，如果辅导的时间有限，建议预先确定有多长时间与学员沟通，辅导者就不会没有时间去回答学员的问题。如果学员知道自己与辅导者的交流时间是有限的话，就一些其他的问题(例如，如何划分停车位；如何设置专门的培训课程)，她也可通过其他途径获得解决。
- 辅导者不知该如何传授知识 如果你已工作了一段时间，有了许多工作经验，例如组织会议、安抚难缠的员工之类的事情你可以手到擒来。一个培训课程可以帮助导师清楚地表达出他为什么这么做，而不仅仅是他会怎样做。这将有利于未来知识的传授。
- 把辅导者视为唯一的学习途径 尽管非正式培训没有什么价值，别忘了，它只有70%的内容适合受训者。辅导也需要通过增加诸如能力培训课程等内容来加以补充。
- 没有给学员足够的学习时间 只激励学员花时间学习是远

远不够的，世界变化如此之快，以致于新员工在开始工作时就瞪白眼。互帮计划需在一段时间内进行系列的研讨。这会给辅导者与学员带来一些抱怨，但这样的时间分配可使双方都能重视他们需要的非正式培训。不过，并不总是需要这样做。如果这种关系有效，辅导者和学员都会找到时间，如果无效，你放弃得越早，辅导者和学员就能越快转入其他工作。

- 学员不清楚通过辅导他们可以学到什么 辅导的目的是让你学会不懂的东西，这不是说你在认识学员可能并不了解不知道的方面还存在许多误解。在上面的例子中，学员可能视辅导者为密友，他可以与其商讨如何通过联邦快递邮寄包裹或穿什么衣服参加圣诞晚会。他可能不能区分邮寄包裹和从发展人际交往能力中获得帮助，这两者之间的区别。辅导者可不必留意，但学员是一定要区别的。同时，还要对学员在如何最有效地利用辅导者的经验方面进行辅导。
- 学员的气质与辅导者的作风和价值观不相容 如果辅导者是不达目的誓不罢休型的，而学员是折中型的，这就会带来问题，学员可能认为辅导者的意见没用，而辅导者认为自己在浪费时间。为了解决这样的问题，我们可以根据人员个性特征记录组成合适的小组。有些个人个性特征是很容易列出来的。当然，学员和导师应该有机会面谈一次，

确定是否彼此适合对方。

- 学员是辅导者的直接下属 我发现这样根本无法操作。如果辅导者是学员的领导，这种辅导将很难区分是教学角色呢，还是工作角色。同样地，如果辅导者是学员的领导或领导的领导时，学员管理者也会有一点紧张，除非你有一个非常开放和充满信任的环境。

总之，我主张在建立互帮计划时应避免直接领导做学员的辅导者。

态度问题

虽然前面讨论的问题具有挑战性，但并没有态度问题这么难以解决。态度问题或许不多，但无法解决，它们可以打碎最好的初始想法。

- 辅导者不具备公司的价值观 如果辅导者没有与公司相同的价值观，就好像给海狄(Hyde)先生(以海狄的名义)过度的自由去行动。邪恶的海狄将促使学员不按公司想要的价值观去处理问题。“嗨，你已经达到霸占名誉的目的，你不霸占，别人也会的。”不幸的是，通常很难知道是否存在问题，因为很少有人这么说，“我相信操纵和强制是新的管理浪潮”。不过，当辅导者是自愿的(并且感受不到其他压力)，那就有点个人选择的味道，你应该对组织乐意培训员工有

好感，这样可增加你和组织拥有共同价值观的机会。

但事情的发展并不总是良性的，因而须有补救措施，学员应该有一些可以在辅导效果不好时私下反映问题的渠道（比如私下向主管整个辅导计划的人反映），应该建立一种机制，使大家可轻松摆脱非良性运作的互帮关系，并可更换辅导者。

- 学员把互帮辅导看做是晋升的捷径而不是学习经验 我发现有的学员把互帮计划看做是晋升的跳板，并且在选择辅导者时完全看下次大的提升是否由该导师控制，（这是让辅导者和员工不属于同一管理链的另一原因），虽然员工希望通过辅导得以提升，但只因为这一点而去参加辅导有悖于计划发起者的初衷和学习精神，你应该从一开始就非常严格地对学员们提出要求，即使互帮计划的目的是快速培养，也需要学员明白提升只是可能，但并不保证必然。

你可以通过确保竞争是建立在学员的学习需要上，而不是建立在谁能提升她的基础上，来帮助实施这一计划。同时，跟踪、考察其是否认真学习（通常通过她的管理者或辅导者的评价），是另一种使她致力于学习而不是只为提升而学习的方法。

互帮计划如何运作

- 培训参与者如何辅导和接受辅导。
- 建立在相应的人员竞争上的适度努力空间。

- 设立“安全门”，其作用是摆脱互帮计划受职位的限制的局限。
- 参与者是真正自愿的。
- 辅导的初始阶段有一定的组织性。
- 这是学员多种经验学习方法的一种。
- 通过辅导对得到提升是有帮助的，但不应是该计划的重点。
- 有什么样的学习跟踪，或是否有必要进行学习跟踪。

正如你所了解的，建立互帮计划存在误区。另一方面，它又有许多益处，最突出的是它让你将注意力集中到那些非正式场所，这样的场所正是学习发生的地方。

出席会议

我听说有一个单位的高级主管们发现有 40 名员工去参加同一会议时，他们都用胳膊支着头而不做笔记。“为什么不指派一人去做笔记呢？”他们是这样要求的。从某方面来讲，这种反应可以理解。随着资金日益紧张，员工的时间越来越有价值，组织也更不乐意让员工参加那些看似没有价值，却在吸引人的娱乐场所里举行的与本职工作无关的会议。

我不知道 40 人是多还是少，如果能获得非常有益的学习，这种直接参与学习的投资很有可能是值得的。如果这是一项投入

与产出恰好相当的学习，就会有人问为什么不把所有的人都送去学习？

如果会议精彩，那么它就是一次很好的非正式学习。因为人们可以在会议期间做大量的交流，就像他们平时通过喝咖啡，与有相似观点的同事进行神聊一样，获得非正式学习。另外，会议也能提供一种机会，使你学到一些你的组织中所没有的知识。

并不是总能预先知道将要召开的会议是否有益，但如果你已在本行业中任职多年，你就会知道谁有能力召开最有价值的会议。通常，如果你知道组织会议的人员，你就会对该会议的价值有一种直觉，对一个组织，你可通过其过去的表现，来确定哪些会议是有价值的，这将成为经理们在探寻员工发展的方法时的一种内部指导。

由于参加会议要耗费大量的时间和金钱，所以你必须反问自己是否需要类似的知识。如果需要，即使在夏威夷开会，并伴有呼啦舞，参加也是值得的。

在职培训

在职培训是一种最有效的传授知识的方法之一，但通常也是最不易被人采纳的方法。没有人觉得他们要安排时间这么做。大多数人上岗时得到的都是扔给他们的一本手册，并说：“来，看

看这个，如果有问题问我。”或者更糟糕的是，他们被一下放到最基层的单位，任其自生自灭。

人力资源部门可以帮助鉴定所需技能，并将能满足需要的培训、教练、阅读等联系起来。也可以帮助经理评价什么时候需要给员工培训。

虽然上岗培训不如正规培训那么严密有序，但组织要帮助管理者确保上岗培训尽可能得以有效安排。

一起学习

学习是一种社会活动。我们都曾在大学时代，甚至就在上星期还一个人挑灯夜读。但为了公司利益而进行的学习，就不得不把我的思想交流给别人。这样做是最有效的，有时也是最有效率的方式，是举行社会活动使大家一起学习。这也是正规培训能如此有效的原因之一。

为了增加一起学习的机会，应该考虑为整个工作群体安排正规培训。但很典型的情况是，由于这样会影响公司的正常运转。这的确是迫使我们不这么做的原因，但如果你能有机会，让整体工作人员一起在同一时间学习同样的东西，将会非常有效果。

一个小的咨询公司因特索尔 (Intersol) 公司，每年都用一周的时间把所有顾问人员组织起来培训。现在，它只有 12 个人，但它

却能彻底弄清纳税人的业务。好处是很多的。首先，它可以使基本知识和技能很快融入整个组织。另外，它还可以帮助工作小组在工作中快速应用这些基本知识和技能。我想我们都处在这样一个过程中，在这个过程中会产生一种观点，而这种观点可能会给我们的生意带来很大的潜力。反过来我们认真地运用新知识去工作，只是发现我们不得不花费大量的时间去试图激发同事们的热情，而这种热情是我们第一次意识到要一起学习时就能感到的。全体工作人员一起学习可以在同一时刻激发每个人的灵感。

由于运作和其他原因，不是总有可能安排全体工作小组成员一起学习。但你有可能会惊讶地发现知识传播的速度如此之快。

培训的结构要素

大师们不喜欢我这种将结构要素在一个章回里一段段的细分，结构要素的建立和维持本身就是一个复杂的问题。但我认为，数据库、计算网络的工作容量和其他一些要素符合培训的结构要素。在组织中链接其他部门的机构是重要的非正式学习场所。而培训要素如数据库、网络、工艺、计算机程序只是帮助人们更快学习的工具——并不是所需要的更好的工具。但仅这一点它们就是有价值的。甚至你不必要求在网络中工作的每个成员在任何时候都保持清醒，数据库就会展示每个人的技能如一个三等的垒球

冠军。你仍可以通过它激励员工保持联络和一起学习。如果你有一个工作网络系统，那就更好了。培训的结构要素是帮助分享知识时的一种工具，就培训而言，它既不能创造非正式学习也不是不可替代的。

我们已经谈过了互帮计划、出席会议、在职培训、一起学习和培训的结构要素等这类非正式学习的方式。这并不能涵盖所有，但我相信如果你的公司运用了其中的方法，你一定会获益非浅的。记住70%的知识来自非正式渠道，这会鼓励你把学习计划的重点集中于此。

奖励学习

学习计划的第三部分是奖励学习，奖励学习可以通过提供时间(记住，知识员工发现奖赏仅仅只能拓宽知识面)或者物质奖励，下面就这两方面进行讨论。

个人的时间与组织的时间

组织愿意为与工作直接相关的培训出资，是一种非常实际的活动，但组织愿意为所有的学习提供资金或时间吗？例如，你是否愿意为一个人出资去读一个大学学位，而这对完成现有的任务并不需要？通常的反映是“不会”。但是国家劳工教育质量中心

(National Center on the Educational Quality of the Workforce)研究的数据表明，劳工素质提高 10% 可以使工厂生产力提高 8%；而资本投入增加 10% 只带来 3% 的生产增长。

因此可能值得为这类员工的教育出钱，但即使你能出资，你又能允许她在工作时间做这些吗？你可能需要划清哪些培训是公司积极支持的，哪些又是需要员工自己投资的。

非正式培训也有类似问题。一种鼓励员工继续学习的办法就是成立定期的讨论小组，这种讨论通常在午饭时间进行，从而使其与工作冲突最小化。不过，在连锁商场里，问题就出现了——员工们能从放弃午餐中挤出时间来讨论工作吗？围绕着企业和员工的学习与培训责任而产生的正常的问题。我不能肯定哪个是正确的，并随着时间的推移，答案也会所改变。这或许是一种论调，即你可以邀请一组员工在如何平衡员工的学习需要和致力于创造当前财富之间提出他们的看法。

对学习付酬

一些组织已试图将员工们学习知识所获得的奖金纳入其工资系统。例如，每当你参加有益于组织的培训时，就可以提高你的收入，这一点有别于晋升和支付奖金，是把学习与直接的酬金联系起来的一种尝试。我对这种方法的效力感到怀疑，我认为学习

和想学习是人类与生俱来的自然倾向。这种倾向有时能体现在固化的系统教育和工作教育中。

人们对学习充满渴望，这可通过人们对个人嗜好的偏爱来得以证明，许多人在学习和参加业余爱好方面花费大量的时间和精力，不论这种爱好是高尔夫、汽车还是编织。在这方面学习和运用新学的知识，他们非常慷慨，而且也不需要别人来付费。

在一些明显存在心脑与双手不能协调工作的员工组织和企业里采取对学习付酬的方法，有可能收到良好的效果。当人们已习惯于让干什么就干什么和知识员工的心态需要调整的时候，对他们的学习付酬方有可能成为一份激励他们全心全意服务于组织的约定。

但一般而言，对激励员工学习的技巧不是对他们的学习付酬，而是在他们运用所学知识的时候对其进行奖励。并且我也不相信你能建立一个以金钱为基础的奖励系统去激励员工的学习。同时，我想这种组织能给予的，对组织有用的学习的奖励，也是相当模糊的，它是以本书中讨论到的，如下放决策和激励业务团队，所需要的某些技巧为基础的。

限制的学习

一个大的咨询公司决定将不对他的员工进行 SAP的

培训，因为一旦他们学到这种技能后，他们会投向竞争者的怀抱。这种管理正在妨碍员工掌握创造财富所需的技能。但做此类决定的管理者并不这么认为。

他会说：“他们刚离我们而去！我们为什么要为竞争对手培训人员？”

我会对他说：“他们不是需要能增加财富的SAP(System Available Processing)技能吗？”

“好，但他们没有充分的环境去学到它。”

“因此，除非他们拥有这种技能，否则他们不能为客户增加财富；但一旦他们拥有了这种技能，他们就要离开公司。”

“没错，”困惑的管理者回答说，“所以，我们只能不培训他们。”

错、错、错。这个公司没有去追寻真正的解决方案——创造一种吸引和留住员工的环境。员工们不仅仅是伴随着周一上午的头痛，勉强地留下来，而是能充满热情和责任感，强烈地希望公司能分享他们的智力资本。这种做法不是要愚弄你的员工，也不是惟一的正确答案，员工的知识不是你惟一的资本。但是毫无疑问，创造一种能使员工全力贡献他们的聪明才智的环境，要比制定一个制度来阻止他们到第一流的公司去接受培训困难得多。不用说，这种制度简单、高效、容易理解和控制，但通常不会长期

起作用。

小结

当知识是财富增长的源泉时，组织必须聚焦于不断地提高整个公司的知识层次。对学习型组织来说，一个培训计划是必要的，但并不充分。另外，组织还要重视非正式学习及对运用所学进行奖励。本章致力于建立一个学习型组织，来培养非比寻常的，具有丰富知识的劳动力。下一章将阐述组织如何有效地运用组织结构优势，迎接人力资源管理的挑战。

本章要点

- 培训不是学习。
- 正规培训要求：
 - 与竞争优势相联系
 - 包括个人学习计划
 - 考虑选择课堂培训之外的其他培训方式
- 70%的工作现场学习是非正式的，一项学习计划应通过下列活动鼓励非正式学习：
 - 互帮计划
 - 出席会议

- 在职培训
 - 一起学习
 - 正确的结构资本
-

第二部分

结构资本中 人的因素

我们曾经在前几章讨论过，建立一个能保证你的员工接触到知识，创造知识的组织结构，对于充分利用组织中的智力资本是非常重要的。这种结构可以是计算机系统、网络，也可以非常简单，比如，公司的电话，或为雇员准备的会议室。然而，要使得这些结构资本充分发挥作用，我们还需解决一些管理方面的问题。

我们要做到：

疏通信息通道 组织内部需要经常沟通，其中，包括最新最保密的信息。第7章将详细介绍这些内容。

让人员和知识自由流通 信息共享以后，只有员工和他的知识能自由组合，员工才能充分利用他的知识来创造财富，参看第8章。

营造相互分享和学习知识的氛围 当开放了所有的渠道以后，只有员工愿意与他人分享知识，愿意向他人学习，他才能创造财富。第9章将讨论这些问题。

提倡团队精神 第10章将讲述如何激励团队进行知识的分享与学习。

奖励知识员工的学问 如果对新的行为不加以奖励，员工就不

会再那样做了。第 11 章将告诉你除了金钱之外的其他激励方法。

乐于变革 面对新知识时经理和员工必须改变自身的一些习惯，这是一个伴随着知识管理的过程。第 12 章将对此做详细介绍。

第7章 疏通信息通道

为什么要让组织中的信息自由传播？为什么需花时间和精力尽快让员工知道正在发生的一切？为回答以上的问题，我们需要考虑在这种相对于体力的智力资本中，你和你的员工所扮演的角色。

在这里，你不能靠发号施令得到技术革新和贡献，你只能创造出一个让员工愿意革新，乐于奉献的环境。为此，最起码你要让员工明白，为了公司的下一个目标，他们需要做什么。这时，做好沟通工作就非常重要。

事实上，当问及安合森-布施(Anheuser-Busch)的首席执行官(CEO)是如何确保公司新的技术革新战略准时出台时，他说：“我们的主意听起来太简单了，也许你们都会笑话，但这是真的。最关键的一点是沟通、沟通，还是沟通。组织的每一层次都需要沟通，从组织的最低层起，就需要沟通。”无独有偶，西尔斯(Sears)、Anthonig Rucci的CEO也坚持认为，他的工作就是向员工们提供需要的信息，让他们懂得如何把工作做得更好。另外，一家名叫华生-华特的咨询公司(Watson Wyatt Worldwide)最近的一项研究表明，沟通不好的主要原因大多是由于经理与员工之间的不信任。

其实，信息最终无论如何都会散播出去。人们发誓要保守到底的秘密总是会传播出来。尽早沟通和经常沟通可以帮助你引导信息走向。比如，你正在进行一次并购谈判，你越早让员工了解具体情况，员工对公司因被接管产生的恐慌就会越少，他们看到的希望就会越多。在信息中加入你个人的意见，这并不是蛊惑大家，只是让大家知道你的意见；也不是有意歪曲事实，你只是向大家讲明公司现存的机会和将面对的威胁。

所以，如果你想创造一个员工们乐于奉献他们的智力资本的宽松环境，沟通是非常重要的。然而，对沟通也有许多理解，比如“告诉我正在发生什么”，“告诉我你的意见”，“让我来参与决策”或者只是“让我知道”。因此，我们统一一下，这里的沟通主要指将组织信息传达给员工的能力。在前几章，我提到公司的其他活动，比如，员工的参与和咨询的效果常常受制于沟通的好坏。

沟通的内容

可沟通的内容有很多，它们包括：

- 公司的目标和价值
- 做出的决策与公司目标是否一致
- 主要的决策及其原因

- 主要的战略变化
- 公司里的传闻和矛盾

这些都是最普通的内容，你可以根据你的需要调整沟通的内容和时间。典型的例子，管理层发出了一份简报，主要传达了公司的决策或者公司战略的变化，但是员工还不满意。报怨内容不具体或知道得太晚。事实上，发一份简报已经是一种勇敢的沟通尝试，但仍不能满足员工对信息的需求。

简报总是滞后于事实，好像这些新闻和员工没有什么关系，又经过润饰，所以常遭到员工的报怨。如果你想让员工发挥更多作用，你要注意克服这三点：

- 滞后于事实 许多员工是在决策马上就要实施时，才知道具体情况。也许，这是一个非常好的决策，也并不需要员工来做准备。但是，做完决策之后再向员工宣布，永远不是一种好的沟通方式。在一次重要决策之前，你应当与员工一起讨论一下，为什么这项决策是至关重要的，公司应参考哪些因素来做决策。这就给了员工一些时间来思考和理解这项决策与他们自己的工作的关系。好的沟通不单是在事后进行，也要在事前和事中进行。
- 不实事求是 我曾鼓励经理在沟通信息的时候，加入自己的意见，现在却要求实事求是，好像是自相矛盾了。其实捏造事实和加入自己的意见是有很区别的。举个例子，

公司宣布一个新政策，它可能会有负面作用，如可能会带来痛苦、腐败、焦虑、损失，不实事求是的做法就是你根本不谈这些负面效果，你只说它会带来愉快、廉洁、期待、收益。加入意见则是，你分析这次行动的机会和威胁，让员工看到未来的结果可能好，也可能坏。

- 与他们的工作无关 我因此而感到有罪。在对组织大的革新中，我们通常只交流我们所考虑的组织模式。而反馈则是：“放弃这种理论，只告诉我们正在发生的一切。”由于我们所选择的模式将决定员工的工种甚至决定他们是否还有工作，我们设想他们不必知道事情的进展。我们应该花费更多的精力讨论员工工作的模式，帮助他们了解革新的意义。

所以你需要利用沟通传达公司的主要的决策内容和战略方向的变化，利用沟通来澄清传言和误解。由此引出下一个问题，哪些内容应该让员工知道？

员工应该知道多少

尽管经理都知道员工需要沟通的内容是很多的，但他们还是要问员工到底应该知道多少？是公司的所有信息，还是足够应付他们的工作的知识就可以？如果答案是前者，管理者有义务为员工提供所有的信息吗？这之后，是否还必须保证员工都能正确理

解这些信息？

举个例子，你是否会告诉员工公司目前是获利还是亏损？如果是，你会告诉他们更具体的数字吗？在很多公司，这是一个机密，在另一些公司，这却是普通的信息。在前一种公司，“这已足够了”像是一个代号，被到处使用。后一种公司的做法却在向员工说明“我们大家是在一起努力的”。坦白地说，我赞成告诉员工每件事，减少公司的隐私。我指的每件事是指公司的战略规划、行动计划、希望、梦想等。我的这种笼统的陈述，可能有人会反对。他们会说：

- 我们不能花所有的时间沟通，我们还有其他工作要做 这是事实。但是 you 一旦建立了沟通计划，沟通并不会占用你所有的时间。一旦沟通的方式就被确立下来，你所需要做的只是填充信息。一旦你把这些过程安排好了，真正用于沟通的时间会非常短，而这些努力的回报是很丰厚的。记住，只有知识员工都已上船，企业这条大船才能运行，如果他们根本不知道发生了什么，他们是不会上船的。
- 我们不能公开秘密信息，那等于向竞争对手公开我们的计划 有些时候，比如一次并购的前期意向磋商，如果将这些序曲公之于众，会像是在向观众打飞吻，有过分招摇之嫌。但是，许多优秀的公司对这些所谓的秘密的信息也是公开的。完全公开信息使得该公司员工表现出迷人的自信。

无论如何，如果怕这种秘密透露得太多，一种方法就是只解释事实，不讲具体的数字，这可能是所有一线人员都需要理解的。

- 尽管我们透露了信息，员工也不会理解，对他们来说这些信息是没用的。如果信息非常关键，即对员工的未来非常重要，那你有责任将这些信息以易于接受的方式告诉员工或花时间向他们解释。

自然地，沟通“所有事”受到时间、精力、金钱等的限制。但是，如果你还在考虑什么应该沟通，什么不应该沟通，我这样说是希望说明沟通的地位。这也是一个争论焦点，你可以和你的管理队伍进行讨论。

另外，沟通必须在公司范围内执行，有些管理者总是和自己的几个下属沟通，不与其他人沟通。管理者必须理解，作为一种实现智力资本的有效方式，沟通是管理的要求。一个好办法就是制订一个良好的沟通计划，说明沟通的要求和进行步骤。

沟通计划可以解决问题

当有员工抱怨公司的简报太慢，内容太模糊时，经理人员常常是不屑一顾地耸耸肩，说：“嘿，现在我们只能有这么多时间、财力、物力来做这些事情。如果你嫌不够好，你自己来做好了，

我正有其他更重要的事呢。”

这些话没错。现在的人们忙得不舍昼夜。不停地做事，总比停下来沟通如何做事有效率。再说，情况在不断地变化。关于新战略或市场推广的新方法的决策还没有定下来，经理人员觉得没有什么好交流的。这会使员工产生强烈的挫折感，觉得自己处在一个不能畅所欲言的公司里。

尽管市场竞争的压力会耽误你与员工进行及时交流，但公司确实需要这样做。一个生机勃勃的交流计划是至关重要的，它能把人凝聚起来，但这种方法却经常被人们忽视。如果没有沟通计划，人们就不可能交流，没有人有时间专门交流。另外，如果沟通不好，新的指示往往会让员工感到迷惑。如果员工总是接到这种信息，他将不知所措。尽管我知道，所有的经理清早起来都不会想：“我今天要把谁弄糊涂？”他们是无意的。但是让每个人清楚地理解新指示，却是需费一番功夫的。你必须有一个深思熟虑的，便于实施的沟通计划。

沟通计划的结构

你希望的沟通内容可能是变化的。比如，你正在商谈一份重要的订单，希望用它来证明公司的战略方向选择得是否正确。如果该订单成功，你可以向员工宣布公司的下一个步骤，如果失败，

你希望与员工沟通，重新定位你的战略方向。这时，你怎么办呢？其实，你就可以直接告诉员工这份订单的重要性。告诉他们大约什么时候可能出结果。或者，如果事情还不够那样明朗，你也可以讲讲临时的计划。

你可以先综合考虑沟通计划的各元素，清楚哪些事情是必做的，由谁来做等。真正需要的时候，你就可以不再考虑沟通的原则和形式，而集中于沟通的内容。

让我们看看沟通的每个元素。下表显示了这份计划中需要的信息的种类，也是一个沟通事件的例子，本章的其余部分将介绍如何建立一个基于这些信息的沟通计划。

- 内容
- 对象
- 听众需求
- 方式
- 负责人
- 时间
- 期待的反应

表7-1 沟通计划模式

内容	对象	听众需求	方式	负责人	时间	期待的反应
讨论 过渡 计划	直接报告	我要做 什么？	会议	乔	5月26日	了解、参 与、发表意 见

(续)

内容	对象	听众需求	方式	负责人	时间	期待的反应
	所有员工	这会影响到我吗？	发备忘录	海伦	5月27日	了解、参与
	其他利益相关者	这与我有关吗？	发备忘录	迈克	5月27日	了解

沟通的内容

真正的沟通内容是受制于一些当时你无法预测的事件。因此，为了就传达的内容达成一致，应该在管理层内就沟通的内容进行讨论，即，公司要传达的信息是什么。

表7-2 沟通目标及传达信息

沟通目标	传达的信息
• 授予员工工作知识	帮我们革新
• 连贯地讲解发生的事情，让员工了解事情全过程	为将来的变化做好准备，适应发生的变化
• 为员工的学习提供帮助	管好你自己的事，理解你的选择
• 归功于文化变化	我们不知道所有的答案
• 激励和奖励	我们将支持你成长
• 坚持执行以达成战略目标	我们需要你的帮助

如果你沟通的主要目标是让员工知道决策的过程，那你传达的信息多半是让员工“适应已发生的变化，并且为未来的变化做好准备。”这个消息将贯穿于沟通的始终。操作部门可以通过目标的选择，参照与之对应的信息内容，来确定沟通的主题，虽然

真正的沟通内容暂时还不能确定。

在关于沟通目标和传达的信息的讨论中，总会有人说“它们很好，我们开始做吧。但是，有时候，你的目标不止一个，执行部门就要考虑目标之间的关系了。

传达的信息与沟通的目标的一致对于组织的沟通是非常重要的。也许你正在编写许多公司简报，会有一些人通过它们提供的原始信息来协调沟通目的。如果其他的沟通渠道都表示：“虽然艰难了，但我们也能渡过。”但是，财务简报却暗示道“我们正在亏损，现有一些其他方向请大家选择”。你就会把每个人弄糊涂。将不同的沟通结果结合起来，可以避免自相矛盾和失真。

沟通的对象

显然，员工是主要的听众。但是，你也要考虑在这些员工群体中是否存在一些小群体，这些小群体之间的差异是否是以让你需要对他们区别对待。地理因素、总部和分部、管理者级别、专业水平(科学家、工程师、一般销售员)都可能导致差异。你可以提供相同的信息，但给予不同的解释。总部的变化对分部的人来说，并不是很重要，除非你专门向他们解释。一次沟通的时候，不要选择太多的小群体。因为，人们总是想了解身边发生的所有

事情，所以一次对待多个小群体，会使你难以把握。至少一开始，不要选择得太多。

公共媒体也可能影响内部沟通。特别要注意，永远不要等员工在报纸头条看到公司的消息后，才明白公司发生的变化。如果这样，员工会极端愤慨。这等于告诉大家，和自己的员工相比，公司关注更多的是公众、股东或商业杂志。

有的问题不得不保密，那么，如果是明天早上见诸报端，就请今天下午4点召集员工大会。如果你省略了这一步，员工就会不满。

听众需求

员工在进行沟通的时候，总是希望沟通能令人满意，以下列出沟通准则的例子。也许太啰嗦了，其中还包括如果你坚持这样做会面临的一些挑战。

表7-3 沟通准则示例

沟 通 原 则	挑 战
• 积极地面对事实	如果事实很糟，你怎么办？ 如果你没有人们需要的所有事实，怎么办？
• 考虑员工所处的环境	你如何评估员工对环境复杂性的理解程度？
• 定时传达	“定时”是指“指保证的时间传达”还是“得到最新消息？”如果后者，你如何保证得到最新信息，证实它，再以最快的速度传达给员工？

第二部分 结构资本中人的因素

(续)

沟通原则	挑 战
• 立即传达	你能保证组织中每个部分(除了下级公司或远距离的分公司)同时得到信息? 你真地总是希望同时传达吗?
• 积极地沟通	你对已发生和正在发生的事情进行报道吗? 你的员工需要什么?

执行小组需要花时间讨论这些可选择的原则。让他们权衡这些原则的利弊得失。比如，有时候你不知道整个事情的情况，而了解部分会导致失真。但是如果等你了解了所有的事情才去沟通就已经来不及了。你需要权衡以下因素，了解让你的员工知道什么。如果你的选择及时准确(我通常会这么做)，你的沟通看起来似乎：

现在看起来，好像方案 B 不需要解雇人。我们知道方案 A 从 1 月 1 日起需要解雇 200 人的。方案 C 是要关闭在华石(Washburn)的工厂，减小在扑特尼(Putney)的工厂的规模。扑特尼的工厂是否还需要继续缩减需要待定，但它精减之后，变得更有效了。是否继续缩减的决策需要适时地做进一步沟通。

这次的沟通好像并不十分令人满意，员工好像也不太愿意开口说话。无论如何，确定好沟通的原则是前进了一大步。你能避免许多不必要的讨论，比如，是否这是我们应该做的，为什么要

等事情基本清楚之后再进行沟通。一定要在员工传闻最新消息之前进行正面沟通，并且拿出你的意见。

如何进行沟通

典型的沟通工具有单向(无声)和双向(对话)之分。先讲无声沟通，下一步讲对话沟通。

无声沟通是所有沟通方式中形式最简单的。通常的沟通的媒介，比如，公司简报、布告栏、电子邮件、留言信件、备忘录等。这些方式都非常重要，虽然通常它们都需要和双向沟通(对话)结合起来使用。

我们已经讨论了需要与沟通计划相结合的简报的特殊性。如果你还没有一个分公司简报，或者对自己的简报还不满意，以下的问题就值得你考虑。

表7-4 简报

• 多长时间发行一次？	• 选择一个固定的时间，否则不可能坚持；你花的时间越少而员工越需要——一个灵活的时间表，会迫使你花更大精力
	• 有规律的出版物会成为人们信赖且及时的信息源
• 内容	• 董事会决策方向，在战略层次上的大致讨论
	• 报导已发生的和正发生的事情，员工读后，会比事后才知道决策结果，更加了解事情的发展经过，有更多的参与感

第二部分 结构资本中人的因素

(续)

• 阅读水平	• 如果这一层级太高，无论你的语言多么准确、优美，信息都不会达到预期目的
• 长度	• 用最简洁(不仅仅是简单)的方式
• 传达方式	• 将信息焦点最大限度地浓缩在一页纸上，提高可读性
	• 如你希望成为大家喜爱的信息源，渠道畅通是非常有用的，要保证你的分发渠道的有效性。

谁来做沟通

通常，你与人进行重要事件的沟通。正如你所看到的，有许多可能的沟通者、沟通方式来得到信息。这种做法可以使你接触到更多人。同样，有些人喜欢从纸张上获得信息；而有人喜欢从语言、行为方式上获得信息。最后一点，从众多的信息源中取得的一致信息能使信息变得更加可信。如果只从一个地方获取信息，企业容易陷入困境。因为如果这个渠道被阻塞，所有的消息就都不能传播。多渠道的方法可以降低这种风险。

表7-5 沟通示例

描 述	为什么或什么时间可能用到	为什么/什么时间会再用到	使用这种方法时，该做些什么
一般的管理层	<ul style="list-style-type: none"> • 是否符合本部门喜好很重要 • 是否一致信息并不关键 • 为了行政管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 是否许多重要管理者还没有执行 • 是否多数关键管理者不是好 	<ul style="list-style-type: none"> • 教会管理者沟通技巧 • 为管理者提供需传达的信息的关键点 • 监督信息发布渠道，保证完整地传达

(续)

描 述	为什么或什么时间可能用到	为什么/什么时间会再用到	使用这种方法时, 该做些什么
	更容易	的沟通者	
首席执行官	<ul style="list-style-type: none"> • 是否你想展示所有内容背后的管理信息 • 说“ 请注意, 这非常重要 ” • 是否需要直接从马嘴中获得新闻 • 配合信息员与信息的重要性 • 需要一致信息 	<ul style="list-style-type: none"> • 是否CEO说到信用或知识时不坚定 • 是否让其他高级管理者脱离困境 • 是否最快地发布信息是最重要的 	<ul style="list-style-type: none"> • 笔记、教授、幻灯片 • 可能的困难问题和建设性的回答
监管层	<ul style="list-style-type: none"> • 组织要发生彻底变化时 • 缺乏支持时 • 希望“ 请注意, 这与你有关 ”时 	<ul style="list-style-type: none"> • 是否许多主管不理解, 不执行 • 是否许多关键主管不善于沟通 • 是否信息是一个战略方面的问题 	<ul style="list-style-type: none"> • 与高层管理直接面谈 • 做特别摘要 • 以身作则, 及时与下层进行沟通 • 对主管人员进行沟通 • 提供主要的信息链 • 监督传送渠道
关键的沟通者 • 不是管理层而是意见的领导者	<ul style="list-style-type: none"> • 是否主要沟通者的信用很关键 • 提供一个反馈机制 	<ul style="list-style-type: none"> • 是否管理者感到失落 • 是否一个关于大方向的观点很重要 • 是否信息的一致性很重要 	<ul style="list-style-type: none"> • 与主管该做的相似

多渠道沟通也会带来信息不一定一致的问题。不同的人给出不同的信息。但是，如果你在前几个步骤上如沟通原则方面达成一致，同时，为沟通者提供支持你的观点的材料，这个问题就容易解决了。就算是将发消息的人协调起来很费事，也会发现这样做比拿不同的消息来把员工弄糊涂更合算。只有大家都讲一个意思，听众才能理解和接受。

沟通的时间及频率选择

一个规范的沟通模式将帮助你了解你的员工在公司里的情况。那么，你还想有一个规范的简报、首席执行官简况介绍、董事会或者向你的关键沟通者进行信息发布。一旦你已经建立了这个机制，你就能利用它快速地把信息散发出去。

期待的反应

沟通的人并不常考虑当他进行沟通时被沟通者的反应。他们不愿思考：我希望员工有什么反应，怎样才能触动他。你必须考虑什么事情或什么原因会干扰沟通。除非你知道，你将从各个角度了解反应范围。

愿望这一举动大概是次要的，比如你要求员工保持数据更新，只有一个动作会保留在他们的大脑中。但是，沟通需要员工在新

的方向上发展。一旦他们了解沟通后，你需要每次清楚地了解员工们分别想要做什么。

小结

信息的自由传播对于知识员工而言，既可以鼓励他们对公司有一致的责任心、归属感，同时，也保证了知识工作是一个最受市场驱动的工作。然而，没有一个人有足够的时间来完全沟通，因此一个沟通计划就非常有必要，它规划了沟通的渠道及沟通的目标。一旦这个过程规划好，会提高沟通的效率。要想沟通好是需要付出努力的，但回报也会丰厚。员工和经理之间相互信赖，经理可以得到更好的信息，而员工乐于为公司奉献其智力资本，与信息的自由传播是同样重要的。

本章要点

- 新的知识需要在组织中传播，知识员工需要满足他们的求知欲，所以组织中的信息需要自由传播。
 - 员工应该知道得尽量多。包括许多迄今为止认为是秘密的财务信息。
 - 沟通计划中应包括沟通的内容、参与人员、听众需求、沟通方式、负责人、时间、期待的反应等内容。
-

第8章 让人员和知识自由流通

让我们来编一个有关智力资本管理的剧本。网上装有一本技术名录。一个与你同级的产品经理提娜 (Tina)从这本名录上查到有个人可以帮她做网上营销，这个人是你的下属福瑞德。于是提娜与福瑞德联系，问他是否愿意帮忙。福瑞德在向你汇报这些情况时，他很高兴，因为提娜的产品在市场上行情不错。

但是，当福瑞德兴高采烈的时候，你却在想，如果大家都像提娜一样使用你的人力资源，你自己的部门任务如何能完成。基于这种考虑，你觉得要阻止福瑞德替提娜干活，至少要尽量减少这种入侵行为。

如果你这样做，福瑞德的才能就被封锁了，组织不能使用福瑞德的技术，使之收益最大化。提娜知道福瑞德有能力却无权得到他，因此，知识传播就被禁止了，因此用于建造这种组织结构的钱算是白花了，因为这种结构不能创造价值。成功地运用公司的智力资本的关键需要将人员和知识在各部门共享，这与以前的习惯完全不同。但当管理者的需要与组织需要不相吻合时，这种共享就不能奏效。本章将平衡这二者的需要。

考虑老板的要求

虽然你刚听到提娜的要求时觉得很好，仔细一想，却开始犯

嘀咕：

- 我要完成我自己的任务；
- 福瑞德在我的权力范围，是我的下属；
- 我的权力被剥夺了，我失去控制权了。

让我们谈谈如何对付每一个问题。

我要完成我自己的任务

你的员工编制是根据你的部门任务进行安排的。一般情况下，你都会很忙。但如果你真地鼓励知识的自由传播，你还是可以想出一些办法。如果你告诉福瑞德为完成本部门任务，你不能放他，他也许会反驳你：

- 我一边做提娜的项目，同时也保证定时定量完成你的任务。

所以，没有冲突。你给福瑞德一些祝愿，他就走了。但是，如果你没那么宽宏大量，挑剔一点，你会想，如果他用业余时间给提娜做项目，为什么不为我做项目？更重要的是，如果你的上司知道你就这样把下属借出去，他会不会想，你的部门不需要这么多人？这些都是很现实的问题。

你会说，“好，福瑞德，如果你有足够的时间，我们部门还有好多任务没完成，为什么你不做呢？编新产品目录，整理你的学习课程，或帮我订下一年的预算？福瑞德被叫去做他自己喜欢

的项目，那可以扩充他的技巧，证实自己的价值。你却让他做你的文字工作，你是不是有点太贪婪了？如果福瑞德愿意，你也相信他能按时完成任务，还有什么问题呢？

你的主要顾虑是第二个问题“我的老板会怎么想？”我在接下来的章节详谈如果组织设立了与知识管理相适应的规则，将不会出现这个问题，你的老板会很欢迎这种做法，至少会支持。但如果身处一个不重视智力资本的企业，那你怎么办？当然，如果你的老板这样想，你应该小心点。向他解释尽管你常把人借出去，但这些专才对你来说如何重要。然而，这样的说法可能不起作用。如果那样的话，你就应直接了当地告诉福瑞德，告诉他真实情况。

你： 这听起来像是一个好计划，你保证能把每件事做好，包括提娜的项目？

福瑞德： 当然。我最近很走运。SCOM和Lytech项目的有些相似。我不需要花太多时间就能解决。

你： 好，我很希望你去，但我担心老板的想法。

福瑞德： 什么意思？

你： 昨天，玛吉跟我开玩笑，说从我部门到别的小组去帮忙的人太多了，我觉得她是认真的呢。

福瑞德： 你没告诉她提娜的项目是多么有意义吗？

你： 当然说了，但她已经告诉我在外做项目的人数。

福瑞德： 她认为那样不好吗？

你：那是她的意思。但是，我想，我们应该把事情放一放，等我问了她再决定吧。

福瑞德：你是说，我不能去提娜那儿工作？

你：你能把事情放一放吗？那样可能好些。

福瑞德：当然。可是提娜会不高兴的。

你：我知道，但我能做到的就只有这么多了。

最重要的是，你与福瑞德进行了沟通，你希望他展示自己的才能，但你需要他能为每一个人工作。一般情况下，他会同意你的建议。

- 如果现在的我的任务能缓一缓，我就能有时间完成提娜的项目。

如果你认为福瑞德的工作推迟一点没有关系，你可能会同意他参加提娜的项目。不然，你要与福瑞德进行以下沟通。

你：你要求SCOM推迟一个月？我还不知道呢。

福瑞德：没问题，我曾和罗吉关于 SCOM进行过谈话，他说没问题。

你：真的？上次我和他谈时，他说 SCOM项目现在很忙。

福瑞德：没错，但他知道提娜的项目的重要性。毕竟，只推迟两个星期。

你：四个星期！这很重要。

福瑞德：但是提娜的项目很重要，能参与这种项目真是太好了。

你： SCOM也很重要。事实上，因为它能提高对现有客户的服务质量，而提娜的项目是针对新的目标顾客，所以它更有用。

福瑞德： 那好，我承认，SCOM很重要。

你： 是，客户至上。我们该先做对此有益的项目。

福瑞德： 我同意。但是，我想的提娜的项目具有战略意义。

你： 我并不是让你放弃。你能等SCOM结束后，再做吗？

福瑞德： 提娜现在就得做，才来得及迎接销售旺季。

你： 我知道这不是最优决策。但我找不到其他办法，你能吗？

你必须清楚决策是怎么做出来的。你是基于公司的目标和价值做决定的，如果你总是以这种方式做事，员工们最终都会知道，你的决策是公平有理的，而且，他们会认为，就在他们现在的岗位上，他们的智力资本充分发挥了作用。

• 如果放弃现在手头的项目，我就能去做提娜的项目

福瑞德可以做SCOM，也可以做提娜的项目，但不能同时完成两项。面对这两种选择，还是用公司的价值来衡量两个方案的优劣。你的边际效益可能就是两个项目之间的差异。如果两个项目都很好，也都符合公司的战略方向。那么哪一个更值得做？如果你的回答不同于福瑞德的心思，他不会爽快地同意你。尽管他不同意你的分析，但如果你显示出你对他的意见已进行了充分的

考虑，并不是突发奇想，而是为了公司的目标，一般情况下，他能接受，然后把该做的项目做好。这样做，可以保证福瑞德做好手头的项目，尽管他更偏爱一个新项目。

他是我的下属，就该听我的

如果你这样想，就有两个问题值得你好好思考。其一：能否让你和同级同事看起来比你更成功？当然，这和公司的奖励制度有关，下一章将详细介绍。如果你的部门负责的是这方面的专业知识，就会产生第二问题。比如，你的小组负责公司的网络商务集体。这个项目就是你的所有资源和全部工作。如果像提娜这样的人总是对这个项目虎视眈眈，你的小组怎么完成目标？不仅如此，你负责的公司的网络商务集体的优先性如何体现？

有太多的理由可以拒绝提娜。然而，提娜可能会有反驳意见：“我现在就需要成果，你们的成果太慢了！”或者，“你们做的方法错了，我们做法和你们不同。”或者“没人告诉我，要优先让公司的网络商务集体使用资源。”

我曾经负责一种服务产品的全国销售，每一个地区办公室掌握的资源至少和我一样多。但他们并不向我汇报，他们有足够的的能力做好自己的工作，一开始，我甚至觉得总部都没必要存在。但是，无论何时何地，我们顾客总是需要得到同样水准的服务。

所以，当我提出要统一管理所有的地区办公室时，他们都很礼貌地接受了。

于是，我就开始着手将地区办公室改成全国性的办公室。如果我知道某个地区正在推广我的产品，我就会派两个人（其中一个总部的）加入他们的工作中。由此，这个刚起步的地区得到了他们想要的产品，同时，我们也有了一个全国性的办公室。

最后，所有的办公室看到把资源汇集起来的好处，他们也就积极地改造成全国性办公室，得到了他们缺乏的很多专门的知识，我也得到了接触更多信息源的机会，这是为使这些得到实施，我重新思考我的角色。不再说服地区间的变成全国性的，我直接设全国性办公室或将地区性的变成全国性的，我必须找到问题的关键所在。

如果你在这个过程中重新思考你的角色，你就能成为专门知识的焦点，大家共享你的资源。如果你用老方法（由一个人来控制），你就不会那么走运了。但如果你对新的结构保持开放的心态，你就能运用自如了。

我在放弃我的控制权

通常，经理人员安排各人的工作。这种方法井然有序，但其实它相当浪费时间。因为信息要从最高端走到最低层。我们的员

工多年建立起来的商誉，其实是靠更有效地做事情建立起来的，而非因循守旧。但是当你操作的时候，能让人员在组织中自由组合吗？这和一般的情况有区别吗？你从自己的角度考评提娜的项目的重要性。

由于你不像提娜一样了解她的产品，也不像福瑞德一样了解网络商务，你不知道这项目是否比你的甚至其他不同的网络商务更有价值。你说：“但总得有人做决定。”你对了，为什么不能是提娜和福瑞德一起做决定呢？你会想：“但是，如果我那样做了，我如何关注自己部门的目标，保证每个员工都在做重要的事呢？”都是好问题。我们已经对第一个问题做了回答，那第二个呢？

如果你已经帮助员工了解了环境是多么复杂（第3章），他的工作和公司目标之间的关系，你就可以相信他可以做一个决策。你可以问他：“这和我们公司的战略有什么关系吗？”如果能给出非常确定的回答，那说明他已经想清楚了，不管你怎么想，他都会去做的。

鼓励员工自由组合的组织结构调整

除了经理人，组织也需要做些调整，奖励那些鼓励员工组合的经理人。

在组织系统内增加弹性

为保证员工自由组合，一个组织必须要有一点“冗员”。这把你吓了一跳，是吧。因为它听起来是不合常理，又低效。但这是真的，3M公司就允许它的研发人员可以花15%的时间做他们自己想做的事。不管它们是否与公司的任务有关。而且，许多优秀的服务组织认识到员工的被锁定的工作时间，最多只能占到他们全部工作时间的75%。否则，每个人都大忙特忙，会使公司看不到那些能提供额外服务或新产品新的发展机会。

你希望员工善于学习，能跟上新的思想。你呼吁学习，却并没有真正学习。员工们需要相互交流，把自己的主意和几个志同道合的同事商量，如果他们不这样做，他们不能很好地学习和创新。

所以，也许以前我们错了。也许坐在计算机前的工作，对公司来讲，并不是最有成果的。也许在办公室转来转去，或伏在桌上乱笔涂鸦，聚在一起侃大山，也是非常有效的工作方法。也许缩短闲谈时间不会导致最优的产出，而增加闲谈时间却可以。好好想一想。显然，在某个范围内，你能变“浪费”为财富。这就要求一种具有弹性的组织结构，它才能培育出使你的组织想到一起的“智力炸弹”，这才是在今天的知识时代最重要的，所以，只要有可能，就要让你组织有一点“冗员”。如果不行，就要为

大家准备经常性的聚会、咖啡厅，允许大家上班时侃大山，甚至谈社会热点，鼓励员工彼此之间相互学习。

奖励允许员工组合的经理人

公司要奖励那些完成了本职工作，又让员工自由组合的经理人。或者，至少不要造成经理人害怕员工自由组合，像上一节中看到的，如果你让你的员工组合，你的老板就把你部门的“富裕人员”带走。

但老板应该如何做呢？像奖励工作业绩一样发奖金吗？我们下一章将介绍奖金的正反两方面的作用。另一个好办法是在公司的业绩评估系统中，对经理人的这种做法予以肯定。可以发表通报大加宣传，让其他人员向他学习。当这些步骤实施时，如果大家担心帮助别人会使自己处于不利的劣势，会有些反面效果。当然，你别指望一开始全公司就能有分享知识、相互帮助的氛围，但你如果坚持奖励这种与别人分享的行为，它就会最终成为我们的经营方式。

如果是员工自己提出调换部门，费用自理

我们谈了很多关于让员工自由组合的事，但如果是员工自己要求转换部门时，应该用同样的逻辑思考。一家跨国公

司有这样的政策：如果是员工自己提出调换部门，费用自理。就算你要去的部门十分需要你，你也不便说是你自己愿意去。你可以想像员工的新部门经理和那个想去他的部门工作的员工之间的对话场景：

经理： 你好。比尔，波士顿的天气如何？

员工： 又下雪了，由于风雪，我今早迟到了半小时，我习惯波士顿的冬天了。

经理： 你应该到这儿来，这里有温暖的阳光。

员工： 太好了，我愿意。

经理： 这就是说，你愿意来亚特兰大？

员工： 不好说。你让我来吗？

经理： 看你愿不愿意来。

员工： 你愿意让我来吗？

经理： 我先问你的。

员工： 我不知道，……那你为什么问呢？

多么可笑的对话！人力资源的实践证明，阻止员工的自由组合并不符合公司的长远利益。

知识的自由传播

让员工自由组合是鼓励有效利用智力资本的重要手段，但并不意味着只有员工去到哪个部门才能贡献自己的知识。有时，大

家都坐在各自的计算机前就交流了。有时，交流的障碍就来源于我们每天被严格要求的办公室生活。下面介绍一些鼓励知识共享的方法。

不竞争协议

尽管员工走了，有时公司还是希望他把知识留下来。于是，就希望签一个不竞争协议。这样做是为了设置苛刻的跳槽障碍，好像这样员工就不会走了，如果走，也不会将知识带走。虽然听起来有用，其实这种想法真是天真可笑。智力资本是不可能强制的，你把一个被迫留在你的公司里的人留住有什么用呢？而且，当他们离开时，也不能说让他们人走，却把脑袋留下。当然，协议规定他们不能带走专利、发明、或其他有形的产品。但却不可能不带走他们脑子里的知识。

在任何情况下，签这种协议都像是上了个假锁，骗自己而已。你可以有一些有限的好处，比如，不让跳槽的员工将你的竞争优势扩散出去，但这些只是创新的基础，是知识本身。失去员工，你失去的就是创造新知识的能力，你可以再找一个人，但时间浪费了，机会丢失了，你还需要对新人进行培训，让他适应你的公司，以达到他的前任的水平。虽然通过协议你保住了知识，你已经在进入的速度上滞后了。

因此，尽管签订不竞争协议的方法是可行的，但终归是下策，真正的关键在于如何才能让员工 and 知识都能留下来。

非正式组织

一个非正式组织是指因为有相同兴趣，而聚在一起的一群人。研发人员、工程师们因为有相同的兴趣爱好，相同的专长，都是知识工作的一部分，所以经常会组成这样的非正式组织。我刚毕业时，参加了这样一个非正式组织，其中的知识时代特征给我印象很深。老板告诉我因为我有心理学知识背景，希望我参加一次产品的重大革新。当我提出一些自认为很重要的观点，其余组员都奇怪地看着我。皇家荷兰壳牌集团的前计划部主任，阿·德·纪思(Arie de Gens)曾在他的一篇关于老牌企业生存之道的文章中提到，“只有几个创新人员，就想保证高水平的学习，是远远不够的，组织要鼓励创新人员与他人合作。”就像随便播种不能成为一个花园，随便雇一个创新人员，也不能保证组织的学习。专家也需要在非正式组织中就自己的领域与他人自由交流，才能有更好主意。

为什么？派罗·奥图(Palo Alto)学院在一篇关于学习的研究论文中认为，学习主要是一项社会行为。我总是独自学习知识，但当我使用的时候才发现，最有效的办法是和同事们分享自己的

创意。我们一起学习，才能学到更多；知识传播了，同时创新也产生了。另外，一起学习时，个人的知识变成大家的，模糊的地方通过讨论变得清楚了。只有这样，组织才能最大限度地使用自己的资源。

认识到学习对于组织的重要性，认识到学习是集体行为，就可以鼓励非正式组织的存在。非正式组织不是通过管理要求产生的，有时甚至是站在管理的对立面。比如公司的财务人员经常被派以分管各分部的账务，但他们仍然需要通过交流合作，来提高专业水平。尽管在组织结构上，他们是分开的，但在实际工作中，他们也会有多多少少聚在一起的时候。比如，午餐的时候。有时这种非正式组织的成员甚至还有别的公司的员工。事实上，跨组织而专业相近的人们情况就更典型了。

非正式组织的产生是自发的，而它又是传播知识，产生创新的主要渠道，这对管理者来说这倒是个好消息。然而，在你期待你利用它之前，还要考虑它的其他特性。关于学习的研究所认为非正式组织是：

- 自愿的
- 没有明确的特别的目标
- 不能强制产生
- 只对自己负责

虽然你需要一个实践非正式组织来传播知识，产生创新，但

你却不能指定他的成员和参与者，也不能指定它必然产生一个什么成果，它也不会向你汇报。所以，好消息就是，即使你什么也不做，它也会产生；坏消息则是，没有常规的方法让你对它进行控制。其实，托马斯·斯蒂沃特(Thomas Stewart)在他关于智力资本的书写道：“组织的学习有赖于这些看不见的团体，但它们事实上对管理有习惯性的免疫力——事实上，管理会消灭它们。”

为培养实践团体，你可以做什么

所以，如果不重视而是任其自生自灭，管理者可能会扼杀掉实践团体这种知识和创新的源泉。听起来让人不寒而栗，但是，当你踌躇满志要管理这些非正式组织时，又好像注定会失败。你可以也应该做些鼓励产生有效结果的事情：

- 从其他公司请专家。知识员工常常想了解在自己的专业领域中碰到的问题别人是怎么解决的。如果你建立一个基金，专门用来请专家，他们会很愿意到你的公司来，为你的员工做讲解。
- 鼓励公司外的人经常参加你的部门的会议。不要认为部门的会议就是为部门内部成员召开的，要在一些会议中请进非正式组织中的其他成员进行讨论，它的作用就好比头脑风暴。虽然有时会提到一些保密的信息，但有大量的信息

是可以公开谈论的。

- 给员工一些时间，让他们去参加一些非正式组织活动。让你的员工积极参加非正式组织活动，是要付出代价的。允许他们用工作时间为非正式组织做事，将会有有一个有效的回报。
- 为非正式组织活动提供赞助，并不一定总是现金，比如借给他们会议室或为他们的聚会安排午餐。这种赞助并不会很花钱。
- 偶而为午餐或咖啡会议付费。当这些志同道合的同事聚在一起，就算是吃午餐或喝咖啡时，他们讨论的也是工作。这些费用全由公司出不合适。但如果他们交谈时总是谈工作，偶而你要对此进行鼓励，引导他们交流公司需要的知识。
- 在你自己的工作部门建立一个优秀集体。在下一部分，我们将关注将建立优秀集体作为一个潜在提高知识传播与创新的理念。

成为优秀的集体

优秀的集体是一个自认为在某个领域是全公司、全国或全世界最顶尖的人的组织。比如，一家咨询公司，它认为自己找到了一种最有效的Y2k问题的解决方案。在另一个公司，有一个分区

财务部觉得自己能在最快的时间给公司里其他财务部门最好的建议。这些优秀集体不必特别去证明自己是最好的，只要自己这样认为就可以了。你给予了你的知识员工们最想要的，你因此而留住了他们。他们最想要的就是有趣的、有挑战性的，最前沿的工作。在这样一个优秀集体中，他们的创新能力、判断直觉、分析能力，能得到充分发挥。这样一个优秀集体有许多好处，你甚至可以解决你的招聘工作。因为大家知道你这里有最优秀的人，他们会主动到你这里来。同样，成为优秀集体增加了非正式组织成员进入你的部门的机会。如果你的部门成为当地非正式组织的焦点，那就是说，你已经吸引到大多数的非正式组织成员了。这增加了非正式组织谈论你所需要的话题的可能性。因为你的员工在非正式组织中会发布自己现在正面对的问题和大家一起讨论。

所以，你如何选择工作环境？员工需要什么？事实上，他们的需求一点都不奇怪。他们自觉地工作，参与决策；做具有挑战性的工作和有趣的事。

我们已经讨论过给员工更多自主性和参与决策（第5章和第6章），所以让我们再认真研究一下具有挑战性项目及有乐趣的工作。

做最具挑战性的项目

为了做前沿的项目，高科技企业的员工愿意跳槽，换新的工

作。这是知识员工的特点，他们求知欲很强。他们希望能解决别人不能解决的问题，做别人从未想过的事。但大家都选择前沿的工作先做，就给经理出了难题。你不得不再次思考你的部门的战略。如果你的公司业务总是将一种方案反复使用，你就要考虑是否要在每一个方案中加入你的变化。如果你的业务总是与最新的知识打交道，那会让员工高兴。总之，你要让员工乐于为公司的战略服务。

由此，我想到一个问题，如果你的业务与前沿科技无关，前景也不明朗，你怎么处理呢？比如，在遗产管理系统上解决 Y2k 问题的程序员，不得不做枯燥的、重复的、无技巧的工作。这时，你的部门如何做到优秀？你又如何留住员工呢？还是有办法的。Y2K 提供了一个极好的例子。每个地区都要保证他们的应急系统在 2000 年 1 月 1 日时能正常运行。不然，因为超过计算机了能应付的范围，不能报告火灾，或者应急灭火设施不能起动。渥太华市解决这个问题时，一方面使用了奖金激励方法（一部分奖金要到 2000 年以后才能给付），另一方面，反复强调每一行程序对人的生死的意义。虽然任务枯燥，但每个人都被灌输了一种思想，即自己做的一切对解决这一恼人的问题都会有所贡献。他们进展得很成功。由于这样做了，他们再没有一个员工跳槽，而以前每月走一个员工。所以，如果你不能让员工做最前沿的研究开发，就要让员工理解他们的工作的重要性，如果他们明白了这一点，

他们就会拿出做前沿研究开发的劲头来工作。

要有乐趣

当然，你知道我们要制造乐趣。因为：

- 找一个有幽默感的人负责日常事务。

欢乐可以把大家联系在一起，这件事要有人专门来做。虽然自然的工作环境也很好，你也需要给有幽默感的人派任务，让他在办公室创造欢乐和兴奋。应当允许他在上班时间为一些日常的活动做准备。比如，制造欢乐的员工要安排寻宝游戏或7月的圣诞节野餐，他应该准备圣诞装饰、食品、地点等，要把这当成他的日常工作。做这些工作可能会耽误他的时间，也不一定比他的本职工作重要，不要说你不需要这种人，这些工作是不能被忽略的。

- 用员工的欢乐标准，而不是经理人自己的。

当鲍伯向我介绍一个大厅没有顶梁柱的规则时，刚好与我的想法不谋而合。当时，我正在领导一个即将退休的小组，我很关心如何保持他们的工作积极性。有时，年龄确实会使情况不同。有可能赞同你的幽默对象是不同的。你的口味和你的员工们未必一样。

- 不一定很铺张，但一定要包括每个人。

这就是说，不要只为销售人员安排高尔夫球。你不一定要弄

得很完美，但一定要每个人都可以参加，而且愿意参加。比如，如果你搞一个高尔夫球赛，只有那些会打高尔夫的人才能参加。但如果你修订规则，那些不会的人也能从中得到乐趣。同样，攀岩是年轻人的最爱，一些好静的人则不会喜欢。

团队和非正式组织是不同的

表面上，它们是一回事，但实际上却截然不同。团队有共同目标、有领导，传达渠道是由管理产生的。非正式组织不具备这些特征。它有时还包括公司外的人。员工有时既是团队成员，又是非正式组织成员，但在其中的角色是不同的。

如果你能创造出这样一个环境，它不默守陈规，员工有一定的自由空间，在相关的决策中倾听他们的意见，是一个幽默的地方，你就能得创造出一个优秀集体。如果你这样做了，你的团队就能与非正式组织达成一致，非正式组织也能为你提供帮助。

无节制地找乐

有些管理专家提倡无节制地找乐，员工想怎么做就怎么做，以此来挽留知识员工。然而，就像纵容孩子的父母，长远地看，纵容员工对员工也不会有任何好处。也许在短期是很有趣的。水龙头里的啤酒和随时可以得到的比萨饼能让员工更忠实吗？如果你想扮演家长的角色（这在工作地点是有危险的），记住，最有价值的事情不是让孩子可以整晚不回家，

而是帮助他们取得伟大成就，帮助他们克服困难，称赞他们的成长。同样，对员工也是这样，追求远大的目标，比任何一块比萨饼都有意义。所以，幽默很重要，但是要有限度，在尊重工作和完成工作的前提下幽默，才能真正留住员工。

私有信息

较好的知识传播要求知识源是多种多样的，非正式组织也要有来自公司外的人。所有的知识都可以分享，如果知识是流向你的公司，那当然好。如果知识总是被别人学到呢？尤其是一些专有的或有竞争性的信息？

这并不是一个新问题，组织早就知道只能在一定范围的传播信息，才能保持竞争优势，因此，才有了专利、私有信息、不竞争协议等。这些手段针对专门的知识时有用。但是，随着知识的更新，这些手段用处越来越小。新知识，最初是一件新东西，但后来却是十分残忍无情的——越来越多的人会知道它。而且，知识如果被封得太严，也没有作用。下一个突破可能就来源于你的专有知识和其他信息源的知识。如果你不把它放出来，你也不会有回报。

这是一个难题。知识只有在创造独有价值时，才成为一种资产。但如果它是私有的，你又不让它四处传播。但你要放松对私有信息的定义，扩大知道的人群。

有一次我为公司的客户负责一个学习小组。我们经常从各自的公司引用案例，这些公司有些在市场上还是竞争对手。他们知道，相互学习比保持距离重要，所以用很有趣的方式处理这个问题。有一次，有一家大型电脑公司的主管做报告时，给大家讲他们如何提高产品质量，因为知道听众中有公司的竞争对手，这个报告人告诉大家，他拿不到间接费用的数字，只提供了一些财务信息来证明他的观点，避开了真实的数字。他既与他大家一起分享了知识，又没有泄露公司的竞争优势。你可能要反对：“他把公司如何提高产品质量的方法告诉大家，已经泄露了公司竞争优势。”是的，这就是我讲的你如何定义私有信息。有些竞争优势是可以拿来分享的。

从事科研的科学家每时每刻都在交换私有信息。他们发现如果他们不在非正式组织里分享这些珍贵的信息，他们自己就什么都得不到，如果其他人都很合作，你却不回报，你就会被挡在圈外，你就落后了。所以分享包括专有知识在内的信息，在组织内人人学习和创新，是十分必要的，但你如何防止它走得太远？在我们的例子中，如果员工理解公司的目标，关心自己与公司目标的关系。你就能相信他们会保留限度，就算竞争对手知道你的竞争优势，关键的信息也不会流入竞争对手的手中。

这是一个例子。我们需要在信息时代改变我们的方法和理念。知识和学习是最重要的竞争优势，但它们更新的知识却并不在我

们手中，我们要用新的方法去适应它们。一个能接受的方法就是一些专利信息可以在信息交流中散发出去，如果我们认为员工在乎公司，并且我们信任员工，他们会在信息交流中为公司获得更好的信息。

小结

我们都希望我们的智力资本的作用得到充分发挥，让组织最大限度地受益。有些障碍来自经理人，有些来自公司，为了最有效地利用结构资本，我们要注意一些关键问题，比如对正在进行的工作进行控制，增加组织结构的松弛度、奖励分享资源的经理人。我们还要重新思考一些问题，比如私有信息和非正式组织。这一章集中讲如何增加知识员工的知识储备，下一章将帮助员工为了组织利益，分享他们得到的知识。

本章要点

- 经理人员总是不愿意员工和知识自由流动。因为这会对他们控制的资源有不利的影 响。或者危及他们命令下属的权力。
- 组织可以鼓励知识和员工的自由组合，方法就是创造一个

松驰的组织结构，对经理人进行奖励。

- 签订非竞争协议对最大限度地分享资源有双向的效果。
- 非正式组织能很好地传播知识和创新，但不能被控制。
- 管理者可以培育出一个非正式组织，创造一个优秀集体。

第9章 营造相互分享和 学习知识的氛围

我们经常谈到“知识”这个词，比如“知识员工”。好像它是“学习”的代名词，因为显而易见，不学习就没有知识。其实，并不尽然，当我们谈到在组织中如何管理日益增多的专业化知识时，“知识”和“学习”之间的区别就很明显了。“知识”是结合某一特定领域的技术和经验的载体。学习是获得知识，并把它们结合起来运用于工作中的一种能力。

结构资本是将知识传播出去的最好途径。它虽然能使你很快获得知识，却并不能保证知识能被很好地“学习”。只有员工自己能将知识转化为学习能力。所以员工获取知识对于充实公司的智力资本非常重要，但只有当学习真正做到“快速”而“深入”时，才会真正地有效果。下面我们分别谈谈这两点对组织的意义。

快速学习

阿·德·纪思相信“比竞争对手学习速度快可能是惟一的持续竞争优势。”皇家壳牌公司不仅是一家专业历史的公司，而且

也是为数不多的对70年代的中东石油危机做了准备的石油巨人之一。

你公司的核心知识可能最终战胜一切障碍，成为主流。然而，如果真的建成了，只有当它成为标准，得到普及，才有很好的作用。被滞后采用的知识不能创造价值，只有防止你失去更多。比如，ATM(自动柜员机)曾是一种竞争优势，那时，没有几家银行有它。现在它几乎无所不在，成为必花的成本。为了最大限度地利用你的智力资本，并不是要你有多少知识，而是看你在做生意时，是否能快速学习。

事实上，在智力资本方面的世界级顶尖人物胡伯特·圣翁奇(Hubert-Saint Onge)，用了一种有趣的有力的类推法。基于他们银行经验，他提到“浮动”概念。作为银行业务术语，浮动是指在一个账户上存储一笔钱和收回一笔资金来支付支票两者之间的时间量。相类似的，在一个新技术发明之后和它走向市场之前存在着一个“技术性的浮动”。较好的交流能力和生产能力已经大大缩短了这个阶段，尽管它的“组织性的浮动”没有发生相应的改变——组织对新技术走向市场的反应时间。他相信这些不能缩短组织性浮动的组织不能在这个信息时代生存。

加快速度的需要改变了组织如何学习的动力。这就如同汽车和马。汽车不仅是比马快——它的速度和多样性已经完全改变了

我们的社会。能够很快地到达遥远的地方使人们可以到郊区实现自己买房的梦想。我们对社会的感觉已经从确认一天内一匹马能走多远转变为今天考察汽车的速度。城市内部的问题也是使人们开发汽车以期利用多种路径离开工作场所的部分原因。

速度的改变不仅仅是在地理方面，而且是在我们的生活方式方面，因此在组织内的学习也要有一定的速度。我们仍然不能预料未来将发生什么改变，但这些改变一定意味深长。而且它们一定是从提高在组织中的学习的整体速度开始的。

深入学习

学得快，还要学得深，这里的“深”不同于知识的深。知识深是指在某个专业领域内对某个问题有深入的见解。公司必须要有专家。深入地学习，则是指我们学习的方式，主要讲怎样让员工们能想到一起。

举个例子。我认为职务越高的人的意见越正确，于是，我总是顺从办公室里职务最高的人意见，好像我自己不可能提出与他们意见一样好或者更好的建议。这时候，最好的办法就是，那个职务最高的人说：“我觉得每个人都有很好的主意，我并不一定总是对的。”这样说，有时是有用的，但我的推论是职务低于我的人的意见没有什么好听的，这样就切断了自己向大多数人学习

的通路。

另外，设想常常被定义为某种我们尚未了解的事情。只有鼓励员工用表层学习的方式学习，才能知道这种方法是否正确。还记得“挑战者”航天飞机的灾难吗？灾难源于科学家和工程师们在灾难前就清楚的O型圈的错误。精确的程序并不能阻止人们出现错误和预防灾难与危险。我们关于如何学习和如何分享知识的设想也可能不同。

如何知道学习的过程遇到了障碍

表面上看起来，理解和行动之间是不应该有任何延迟的。这就像我们看到红灯就停车，这种反应太简单，我们根本不需要延迟。

但现在我们是在讲学习和分享知识，这就可能使理解和行动之间有了延迟，员工们体会到了“威胁”。如果我提出一套新的产品制造法，要求员工行动和思考都必须加快。我一提出来，必然导致各种各样的恐惧和不安。如果我想不了那么快，怎么办？质量会受到影响吗？我们还能做得好吗？为什么我要接受它？这些威胁主要表明为三种方式。

- 这不是真的。
- 就算是真的，对我们也不适用。

- 就算对我们有用，我们也做不好。

这不是真的

经理们在看到对员工调查的结果不积极时通常会这么反应。一般地，他们的第一个反应是攻击数据收集的方法、收集数据人的动机、问卷本身、人们是如何填写问卷的（太少了——这不是个有效的样本；太多了——也并不有效），如此等等。有时他们的抱怨是合理的，但更多的时候并不合理，这是一种否定新知识获得的方式。

就算是真的，对我们也不适用

员工接受了第一步之后，他们就会想：好，这是真的，但它对我一点用都没有。通常，反对意见就会说：我们的市场不同，我们的员工不同，我们的客户不同，我们的领域不同或行业不同，我们面临的问题是不一样的。比如我们举的例子，可能有人会说“在小工厂这种方法好，在这儿不行”。或者“我们的员工太老或没经验”。他们可能是对的，但你得想想如何让这些经验能适应你的公司，还有，员工们习惯了批评新的知识，这就表明，“我们不需要接受经验或改变自己的想法，我们的业务就是这样的。”

就算对我们有用，我们也做不好

有时，不能用上两条理由来抵制新的计划，我们会想到这条理由。如果我知道要去了解这个新的方案，却并不情愿或者公司的奖励制度让我不能听从专家的意见。那么我可能最后还是拒绝它，我会说：“我知道这个方案过去很奏效，但在试用之前我们还要好好地改善一下。”这样对待新知识的态度还不十分坏，却很低效。如果我们有足够的时间和空间，可以有最优的方案，然而，成功有赖于适应环境的速度，这种从头开始重新发明的方案就不合适了。无论如何，不改进，直接学习新知识是会遇到很多障碍的。

为什么学得慢

为什么员工做事总是既无效果又无效率。为什么总是有这么多消极抵制？这源于我们每个人都无法逃避的现象，就是哈沃德 (Harvard) 和迈克·金森 (Michael Jensen) 也认为，人们的行为并不总是合乎逻辑的，也并不总是经济理性的，大约有一半的时间，人们的行为遵从 PAM (Pain Avoidance Model) 模型，直观地看，我们知道这是对的。比如，长远地看，经常去看牙医对我们的健康有好处，但我们总是忘记这样做。我们不会马上告诉员工他的报告很烂，而要让他多花一些时间去改。如果使用新知识会很不方便，并导致混乱、痛苦的局面，我们就会总是沿用原来的。

有时我们行为有逻辑并充满理性；而其他时间，我们的行为准则却是在避免这种失去控制的痛苦，避免发现个人错误，避免改变自己的世界观和改变自己。有趣的是，在你的组织中，这种烦恼越多的人往往是最成功的人。在《哈佛商业评论》的《教聪明人如何学习》一文中，奇瑞思·阿瑞思 (Chris Argyris) 指出，聪明人往往因自己是专家而骄傲，因为他们付出很多努力和代价，才学到现有的知识，于是，他们不愿向他人学习。

另外，专家们也很少有从失败中学习的经历。事实上，他们经常努力去避免失败。他们认为这是“养精蓄锐”或“坚持自己的观点”，但这也会导致学习时的保守态度。所以当事情变得越来越糟(这出乎他们的预料)时，他们不得不从经验中学习。他们并不擅长这样做，他们否认事实、曲解批评、指责他人。“不是我，是那个无能的同伴，你非要我和他合作！”用尽所有的方法，避免知道自己还有错误、自己还需要学习的痛苦。

于是，学习的一大阻力就来源于，员工在避免失去控制和知道自己能力还需提高的痛苦。学习新知识对组织是有益的，如果我们放弃陈旧的观念，换个角度看待自己，它就不再是一件被强迫的事。

等一等，我的员工都愿意学，我也一样

你可能正在思考，“有什么麻烦了？为什么上个星期我们

刚学习了解决冲突，同时也有大量时间学知识。”许多情况下，学习既轻松又有趣。这太好了，但就像大多数事情一样，是否使用新知识就取决于你。

通常，新知识要快速被融合入组织才能成为竞争优势。比如，我们的工作要从打印改为网络。我们使用打印机的技巧、寻找目标顾客等，现在再也没用了，我们要教人们如何浏览我们的站点。

如果员工能够选择他们学习的内容，或者甚至选择是否要去学习，他们这样做的可能性会减小。然而，当我们要求他们必须学习某种知识时，他们的抵触情绪就会加大。你的工作就是劝说他们，让他们相信这就是他们自己的兴趣，这项工作是一项巨大的挑战。

变化的三个阶段

面对学习的阻力，你能做什么呢？你可以在以下三个阶段中帮助调整学习气氛，这三个阶段是不能超越的，它们是认知(awareness)、鼓励(invitation)和要求(requirement)。

表9-1 学习中的三个阶段

阶段1：认知	阶段2：鼓励	阶段3：要求
<ul style="list-style-type: none"> • 解释重要性 • 解释学习的内容 	<ul style="list-style-type: none"> • 培训新的行为模式 • 教导 • 修改奖励制度 	<ul style="list-style-type: none"> • 提升或奖励向别人学习的员工 • 惩罚不向别人学习的员工

窍门和任务

在这三个阶段中，你一定要相应地调整你的方法。举个例子，你是会计小组的主管，管理公司各个部门的账务。他们业务相对独立，每个人都有各自的做事方法。然而，你希望他们用一种平衡记账卡(balanced scorecard)，甚至你希望全公司都用这种记账卡。其中乔治是这种记账卡方法的专家，其他人都用的是传统的方法。

第一步：认知

这一阶段你要做下面几件事。

- 与战略目标相联系

介绍这种记账卡，帮助员工理解对公司和对他们自己都有哪些好处。等大家理解了重要性之后，乔治可以做一个简短地演示。

- 讨论

别以为你演示完之后，大家就会老老实实跟着你。多数情况下，他们会说：“很有趣，有一天我一定要用它。”其实你已经说过你希望他们马上开始用。还需要散发一些关于这个方法的文章，供大家讨论；从其他使用平衡记账卡的公司请人来，或者直接问：

“现在可以用平衡记账卡了吗？”

- 安排你的专家到好的项目

要把乔治调到最保守的另一个会计露丝的项目中，他可以领导或帮助露丝的项目。露丝可能会不喜欢，但你要坚持这样做，至少要让乔治能明正言顺地向露丝提供他们的意见。

- 不要否定过去

当你让人们用平衡记账卡，员工们可能会想你是在暗示他们原来做错了，或是做得不够好。你要强调这一点，并反复告诉他们：“我们一贯做了非常好的工作，但我们要继续努力为顾客服务。推广平衡记账卡就是一种办法。”

- 要知道有人会指责你偏袒

尽管如此，其他人还是会指责你(或者更糟，有人心里想，嘴上却不说)，说你偏袒乔治，说他可能要娶你的妹妹了，或者其他的事情。这是为了否认新知识有用的最普通的做法，像这样给你和乔治施加压力比起让他们自己改变想法和做法要简单得多。正如约翰·肯尼思·盖伯瑞思(John Kenneth Galbraith)有一次说的：“每个人都在改变自己和证明不必改变自己之间犹豫”。因为人们

会极有可能认为你偏袒，却不说出口，所以你要对其他人做得较好的工作加以注意。最终，人们认识到将新知识植入公司的重要性，疑虑就会消失，但不要因此就不再鼓励他们采取新方法。

认知阶段的长度

对这个问题，没有明确的答复。这一阶段的长度有赖于人们理解“为什么”他们必须要变化，这种变化对公司有多重要，以及人们的抵触情绪的程度。惟一明确的答案是：这些阶段都比管理者想像得要长。

管理者常常认为他们只需向员工解释一次分享和学习的重要性，员工们才会知道。在一些小的、不重要的事情上，可能是对的。但如果学习有时会有一连串的反应，就不是对的。比如：那不是真的，就算是真的，对我公司也不适用，就是对我公司适用，我们也不能把它做好等。你就得不断地重复你的意思，再多想一些办法。重复次数会远远超过你的预计。如果员工持反对态度，他们只能听到你所讲的支持他们观点的那部分内容。如果你想让他们改变想法，你就得不断地解释，以保证他们能贯彻完三个阶段。

阶段二：鼓励

员工们明白必须要学习新知识以后，你要鼓励他们，有下列的方法：

- 用新的技巧训练他们

这一步骤很明显，让乔治帮助他们使用平衡记账卡。

- 要对专家进行培训

虽然乔治可能是使用平衡记账卡的天才，但他却不一定是个好的教练。如果真是如此，向乔治分派任务之前，最好先和他谈谈。要指出新知识对其他员工来讲可能会很难，他如何处理这件事，差异会很大。建议他讲解平衡记账卡的一般用法，而不要专门去用平衡记账卡与一般方法相比的差异和优点。要不断地对乔治进行培训，直到他成为你培训员工的一个得力工具，而不是引起员工反感的人。

- 订一些规矩

如果员工们感到在学习的过程中会有损失，他们会抵触新知识，在乔治和其他会计一起工作之前，要公开地讨论一些协议，比如：

➤ 由谁负责？是由露丝教会乔治，还是乔治帮助露丝？下次你如果再有重要的任务，你派给露丝还是乔治？你要想好在新的环境中，什么是至关重要的？

➤ 由谁决定学习新知识的方法。露丝是否要按乔治的指示去

做，或是由她自己决定在哪里使用新方法？另外，如果由露丝取得控制权，你将提供她使用新方法的机会。

►我能说“不”吗？即露丝可不可以拒绝使用新知识。在创新阶段，我认为是可以的。此时，人们应该有选择谨慎观察的权利，等到有成功运用新知识的先例后，人们也许更乐于接受新知识。

• 新知识面前人人平等

事实，所有的工作团队中，都有些人因为有专长，地位比别人稍高一些。他们在项目中有领导地位，对团队的发展方向也有更多的影响力，但除非这个领导者也具有新知识，不然，你就要改变这种状况。因为乔治有新知识，他就要在这次的新项目中起领导作用，而不是以前的那位专家。

管得太宽了，这是学习新知识的另一大障碍。但在一个对新知识开放的环境中，大家都清楚，项目的领导权需要给最懂行的人是十分有益的(这并不意味着很容易做到)。

• 使用兰克·施乐的方法

兰克·施乐(Rank Xerox)让员工不要因循守旧，他们鼓励员工用新知识。等员工们有了一些经验之后，他们在接下来的步骤中加入他们自己的方法和改进。如果你能让你的小组达成一致，这是一个可以一试的好方法。它让员工信任他人（这次是乔治），

不再奢望只知道方向而不去做就能获得进步。它可能奏效，也可能失败。如果抵触太大，这就不是一个好方法；如果员工很开放，这种方法会很有效。

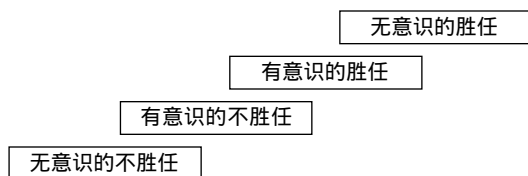


图9-1 学习新知识经历的四阶段

• 使不胜任正常化

为学会新知识，你必须经历四个阶段：

在第一个阶段(无意识的不胜任)，你根本不知道你不懂的东西是什么。我们可以就开车进行讨论。在你很小的时候，甚至不知道车的存在。下一步，有意识的不胜任，这时你努力希望获得知识。当你第一次坐在方向盘前，你不能控制车的方向，路面繁忙的交通状况把你吓坏了。在有意识的胜任阶段，你能在工作时使用新知识。比如，你可以全神贯注地在高速路上行驶了。然后，最后一个阶段，无意识的胜任，你可以一边给朋友说话或听音乐或打电话，一边开车。开车已经是你的一部分，你不用去想，就得心应手。

我们总是希望达到最后一个阶段，但我们必须经过前三个做得非常糟糕、极不舒服的时期。作为年轻人，这些只是学着适应

社会的一种方式。一旦我们对周遭的世界有所了解，我们就会有先去更多地了解世界的愿望。

作为一个管理者，你要帮助员工认识到他们现在暂时是不胜任的。一种方法，你说：“如果这很容易，我们早就做了。”或“现在谁也做不好。”这些都暗示员工，你认为在这样好的课程里暂时不胜任并不是一件好事，而是应该引起重视的。对做得好的地方进行表扬也很重要。刚开始开车的时候，能不走偏，就很好了，尽管你走得很慢。类似地，在管理中，你可以说：“我想，我们真是有了很大进步。”或“老天，这比我想像的困难多了。”

你可能没有意识到获得新知识是一个挑战，比如，平衡记账卡，但是你能意识到你正在向更多的管理事务挑战。

• 改变奖励制度

很显然，员工试图猜测甚至怀疑他们的学习行为是否能受到奖励。奖励不一定是金钱——你的赞赏是更有效的鼓励。把赞赏奖给那些把新知识快速融进他们新的项目中的人。你可以改变你奖赏的方式。如果分享信任是重要的，那么你的奖励就面对团队而不要面对个人。鼓励分享和学习非常重要，我们要在第 11 章用一整章篇幅专门讨论。

在这一阶段，你正在建立一种环境，使员工知道为什么学习新知识和一步步地把新知识融合到他们的思想里。

第三阶段：要求

大多数人会在前两个阶段就学会新知识，但还会有极少的人不能或不愿意学习。有时，这种抵触来源于他们自身的个性——当他们学习的时候，他们对自己不懂新知识的样子很厌恶。其余的时候，不管怎么苦口婆心地与他讨论，他都不相信公司选择的方向是对的。还有的时候，这种抵触是他与工作和同事之间的其他问题的表现。不管原因如何，别人都学会了，他还没有转到新方法上来，这种人需要你的帮助。

如果不这样，就会出现几件不愉快的事情。第一，这几个反对者绝不会用新方法做事，你就也不能在全公司统一使用新方法。第二，更重要的是，你给其他人发出的信号是，是否学习新方法并不重要。于是，当他们从有意识的胜任迈向无意识的胜任的过程中，如果遇到困难和挫折，他们就会放弃自己的努力。因为这不是重要的事。如果你不愿回到老路上，你就要告诉那一小撮人，他们必须改用新方法。你必须与他们直接面谈，坚持自己的意见，最后，还可以惩罚他们。

• 直接面谈

面谈不是最好的方法，但能保证事情不会发展到最坏。让我们来看看珍妮特是如何同意用新方法的。

你注意到她的报告用的还是老方法。你们的对话大致是：

第二部分 结构资本中人的因素

- 你：珍妮特，我有你的一个报告，我们谈谈好吗？
- 珍妮特：好啊，泰德，这个报告怎么了？
- 你：我看到你的报告用的还是旧格式。
- 珍妮特：是，泰德，我知道我们要用平衡记账卡。但这种方法对这客户并不合适。
- 你：为什么？
- 珍妮特：他们是大客户。
- 你：又如何呢？
- 珍妮特：我知道记账卡也适合，可……就是不对。
- 你：上次开会我们决定了都用平衡记账卡，那时你也是同意的，对吗？
- 珍妮特：是。我想我下次记账时，要用它。
- 你：是朱尼珀(Juniper)产品项目吗？你下次用它是吧？
- 珍妮特：一定。

人们常常有种偏好，直接面谈，就是把对手打翻在地。根本不对。从上面的例子你就能看出，你给珍妮特一个下次机会，给了她一个台阶，这就很好。你得到你想要的——你知道她没用新方法，你告诉他，这可不行。这就是你现在该做的。

- 坚持

有时，直接面谈也不解决问题。以前承诺的都不算数了，下一个报告还是老格式，或者只是标题改了个新格式，你就要和她

再谈，谈话要成功。

你： 珍妮特，朱尼珀产品项目进行得怎么样？

珍妮特： 很好，没问题。

你： 我看到你用了一些记账卡的工具。

珍妮特： 是啊，我是这样答应你的。

你： 我在想，你为什么 not 全部都用它呢？

珍妮特： 我觉得不需要。

你： 你看，你现在的报告和过去的没多大区别。新的报告就是旧报告的翻版。

珍妮特： 它们好像不适用。

你： 珍妮特，有一个问题：一方面，你同意用记账卡；另一方面，你用的方法和旧方法没多大分别，为什么？

珍妮特： 没什么，只是我想，对这个报告，这种方法不是最好的。

你： 上次你可不是这样讲的。

珍妮特： 情况变了。

你： 比如什么情况？

珍妮特： 比如我太忙了，我没时间把报告弄得很漂亮，用旧方法更快一些，朱尼珀看了报告很高兴，这不是很好吗？

你： 那只是我们工作的一部分，但我们也要用一种对我们自己最有利的为顾客服务的方式。平衡记账卡就是我们决定要用的方法。

第二部分 结构资本中人的因素

- 珍妮特：我只是不明白为什么老方法不行。
- 你：珍妮特，这一点我们以前讨论过了。你知道原因。我要你的保证。
- 珍妮特：知道了。
- 你：你用什么来保证呢？
- 珍妮特：你不相信我？
- 你：上两次你都答应我，但你什么都没做，所以我现在要你拿出保证来。
- 珍妮特：我会做别的，别担心。
- 你：我觉得还不够，你能想出让我放心的办法吗？
- 珍妮特：你想让我每天向你汇报吗？或者是定时向你汇报？
- 你：不。但我想到两个法子。你和我坐下来，从头开始学习，或者让乔治帮助你。
- 珍妮特：我不愿乔治来插手我的工作。
- 你：好，那么我们两个星期检查一次报告进展状态，好吗？
- 珍妮特：我想这太浪费时间了，我会做到的。
- 你：对不起，珍妮特，这样做，我会感觉好很多，两个星期，我要看到你和你的客户一起做的报告计划。
- 珍妮特：好，如果你愿意。

你一旦给了员工一次机会，他们却没做到，你就可以向他们要求一些证明。这一次，他们会给出保证。否则，你就会陷入永无结果的直接面谈的循环中。这时，珍妮特的保证好多了，但也

不一定她真能做到，你还有需要做的事。

• 惩罚

这种手段不能常用，但时不时得用一下。有时，你要对沿用旧方法的人不断地予以惩罚。

你： 珍妮特，我们谈谈朱尼珀的报告。

珍妮特： 我想你会的。

你： 你还是在用老方法，我们已经决定要和客户商量之后，改用新方法，这样，我可不能接受。

珍妮特： 看，泰德，这种旧方法——你认为的——很好用。我们不能为了变化而变化。

你： 我知道你对新方法有自己的意见。但这是公司未来做事的统一方法。

珍妮特： 我觉得这是在浪费时间。

你： 我这样想我很生气。我已经给你最大的限度让你与公司的方法相适应，我将在公司的所有项目中推行这种方法。

珍妮特： 这是什么意思？

你： 就是说，从现在起，我不能再让你在项目中做领导了。你必须和其他的会计一起工作。

珍妮特： 什么！我已经当了三年了，你知道，我一向做得很好。

你： 是，那是用旧方法。不是用新方法，我看不出，你愿

意朝我希望的方向努力。

珍妮特： 这太不公平了。好吧。如果是这么重要，我下次做好。

你： 对不起，珍妮特，你以前也这么说，但却没有丝毫改变，所以，下一份报告，斯坦莱特 (Stanlet)项目准备给鲍伯！

珍妮特： 他才来一年！我可不能围着他转。

你： 一年内他已做了4至5份记账卡了。他这方面很熟练。

看来，你和珍妮特不会达成一个双方都满意的结果了，如果这很重要，你一定要表明，改变她现在的做法绝不是她现在可以选择的。接下来，可能有两种情况。珍妮特也许会刁难鲍伯，如果她在项目组里阻碍工作，你就要彻底地把她调开，也有可能这次的丢面子使珍妮特明白了，她必须有效地使用记账卡，如果她做得好，你还可升任她做领导。不管结果如何，你必须有原则，如果新知识很关键，你要在全公司推广，你就一定要坚持让每个人都用它。

员工们可能会服从你，但别指望他们会喜欢新的知识

管理者都明白，多数工作都有赖于员工和管理者协调的关系，才能做好。于是，他们总是不愿采取这最后的步骤将这种冲突显现在桌面上。就算他们最终这样做了，他们也会花时间让员工去

喜欢这种新的知识。这种情况，经过了认识和鼓励两个阶段之后，可能不会出现了，你坚持让他们服从你，你却不能让他们喜欢它或者甚至看到它的公正。所以，在其他的两个阶段，你要尽量与他们达成一致，但在这个阶段，不行，你能期望的最大结果就是他服从你。不是选择，这位员工可能在其他地方会更开心，但更重要的是要显示你的决心：每一个人都要做的。所以希望他们不仅能去做，还希望他们很愉快地做，从此证明你自己总是对的，另一方面不要报太大希望，搞得自己紧张。

三个阶段中可能遇到的问题

你让员工了解为什么要学，学什么并在此过程中帮助他们，最终让新知识成为公司做事情的必要条件。这过程看起来很普通，但是当组织真正推广新知识、新方法时，他们常常不经过三个阶段，他们的行为有两种类型：直接跳到第三步，或在第一、第二步绕圈子。

跳到第三步：强制要求

他们的初衷就是“胡萝卜”加“大棒子”。他们要求：“你必须投资你的智力资本否则……”许多公司都是这样，但是我想说“他们的愿望太急切了”。他们不知道两件事：人在变化的时候总是很

恐惧的，所以人总是学得很慢，不管要求得多么迅速，这两点是一定的。为了让员工和企业文化真正地转变过来，必然要有一段时间，让员工排除威胁和不方便的感觉，对新知识进行思考。花一段时间转变自己的行为，将新知识融入自己以前的观念中，让自己从学习中受益。如果这段时间足够长，信息和支持足够多，大多数人在这两个阶段就能有所转变。对这个适应期，大多数公司的反应是如果要保持竞争优势，他们提供不了这么长时间。但是，记住：

- 就像你不能强迫员工交出他们的思想，你也不能强迫他们学习。虽然你希望他们进展得快一些，传统的激励手段却不起作用。
- 公司的愿景被你的全面质量管理、授权、团队合作等许多需要员工学习和改变的革新打乱。公司成功的机会很渺茫（有70%~80%的失败几率），而且要花很多时间和精力处理这些革新带来的麻烦。这些麻烦所起到的正面效用和负面效用看上去是等同的。
- 对我们自己最有利。虽然给大家留一段时间是很重要的，但却不能一刀切。任何大的变化开始时，总是有几个很积极的人，先和他们一起工作，这能使你在大家都转变之前，保持正确的路线。

这就像你赴一个已经迟到的约会。你希望尽快到那儿，但如果你开车开得太快，可能最终会出车祸，根本到不了约定地点。

另外，你还会受伤，需要时间愈合伤口，又耽误了更多时间，所以，并不是你付不出时间，而是不能不付出时间。

在前两阶段中徘徊

另一种经理是那种精益求精的类型。他在前两个阶段很出色。他认为，提倡重视智力资本就是单纯重视它；理解了变革的意义就是在变革了。他们热衷于做事，而不关心结果。有些公司因为没能意识到他们必须进入第三阶段，结果，虽然在第一二阶段做得非常好，最后却仍然失败了。

虽然大多数员工在第一二阶段就能跟上你的进度，认识到学习的重要性，开始认真学习，但是，还是有少部分员工不愿学或学得不好。这时，必须让所有的员工遵从同一标准。如果允许有一部分或一个员工停留在第一阶段或第二阶段，变革就失去了意义，你等于告诉所有员工，变革并不重要。

但是，如果这些新的内容很重要，你一定要将它植入你公司的企业文化中。也就是说，和其他企业文化一样，你要规定相应的奖惩措施。如果没有这些措施，让一个人有所变化真是太难了。除非你要求的变革非常彻底，不然人们就会转向他们熟悉的老方法或者觉得你要求的不过是暂时的而已。

一种行之有效的方法就是对做的不好的人加以惩罚。惩罚的手段可以强，也可以弱，这取决于你的要求和被罚人的行为。可

能你必须惩罚那些用假话搪塞你、拒绝任务、不安守岗位，甚至从公司跳槽的人。这些行为的是非很难评价，经理人员如果纵容了这些行为也可以理解，但是，如果你这样纵容了，你在第一二阶段的努力就白费了。

分享知识

这一章大部分谈学习时，都基于这样一个重要的前提：你的部门中有一个专家，你的任务是让小组的其他成员接受知识。但是，很多时候，情况不是这样。不是不愿意学，而是没有人教。

我们曾讨论了，如何让知识传播。现在的问题有些不同。现在你知道有的人的知识对你的团队非常有用，但是他却很保守，不愿和大家分享。他好像掌握了别人无法理解的神秘知识，成为公司中的特殊人物。这样其实并不必要。他封锁自己的知识其实减小了他对公司的影响。为了让你的专家分享他的知识，你必须理解他的想法，然后做他的思想工作。为什么保守这些知识对他这么重要？如果这让他感到自己很重要，告诉他，做一个教练也会很有成就感。如果他认为自己有独到的知识，才会使价值增值，那就要向他讲解，改变他的价值观，让他认识到分享比保守能带来更多价值。要对他的分享行为大加奖励。

知识员工的特点决定了，除非他们自己愿意，你不可能让他

们把知识吐出来。所以你必须说服他们，分享比保守更有效，不然，你不可能成功。

如果你不能说服他们，你必须再想其他的办法。如果只要你已经第一二阶段做了足够多的努力，你可以请来一个专家分配给他一些短期的任务。你自己的专家就会想你没给他机会。这样可能会使你不受欢迎，但如果知识很重要，你也没其他办法。你的专家会怎么想，谁知道呢？

这些办法不一定有效，但如果你的部门有不愿与大家分享知识的员工，你又需要这些知识，你必须要找到你的解决方法。

整合的速度

如果你刚开始鼓励员工分享知识，第一阶段花的时间可能会比你想像中要长。就像学习其他任何技巧一样，员工也需要练习如何才能快速有效地学习。当你的部下们能做到快速地获取知识，运用知识，你就具有了竞争优势。而你的竞争对手们还要花相当长的时间在你走过的路上摸索，这是很艰难的过程。要有耐心，否则会欲速则不达。

小结

要做的工作很多。许多经理人总是劝告员工：“方向一致”，

“我们在一起努力”等。如果说一说就有用的话，我一定第一个加入这个行列。但是，仅仅靠劝告并不能起到作用。口号并不能创造出学习的环境。让你的员工明白在组织中融入新知识的重要性要靠长期一贯的工作。你既是一个设计者又是一个教练。刚开始时会很艰难，但是，一旦形成习惯，你的效率会大大提高。下一章介绍另一种提高效率的方法：团队的合作。

本章要点

- 组织融入学习的速度是组织发展的关键。
- 学习既要快速，又要深入。
- 如果员工怀疑学习的正确性、适用性，那么新知识学习可能不会发生并希望重新修改新知识。
- 为帮取员工更好地学习，管理者要带领员工通过学习的三个阶段：认知、鼓励、要求。
- 不能做好三个阶段的工作，会导致学习失败。

第10章 提倡团队精神

在前一章，我们讨论了员工间相互分享他们共同的知识以及相互学习的重要性。我们将注意力集中到了面对面的相互学习与分享知识，因为这是提高企业智力资本水平的重要内容。在当代企业中，相当多工作的完成都是以团队为单位进行的。员工在工作中分工的高度专业化，意味着在完成一项任务的过程中，他们需要来自周围同事的帮助。此外，只有通过员工间一系列的开放式的讨论、全方位的合作以及对以往经验的总结与提炼，企业的思想理念水平才能得以发展，这也正是知识经济的文化与内涵之所在。

企业作为一个团队，需要具有快捷灵活的应变能力以及相互协调的运作方式，以此来适应市场的需求。如果员工能够很好的合作相处，那么他们就能做到这一点。但如果企业中员工间经常发生争吵与冲突，那么这将破坏员工间知识的分享与相互的学习，影响企业的运作效率。所以对于企业的领导者来讲，他需要去鼓励他的员工相互协调配合。本章所讨论的正是关于如何培养团队精神的问题，本章所述的观点是针对企业整体工作团队，但它同样适用于企业中的任务小组，我们将着重从整体工作团队的角度进行论述，因为对于培养团队精神来讲，这是最复杂但同时

又是最重要的领域。

团队，团队，团队

许多研究表明：平均每位管理者要面对 20 位以上不能相互协调工作的员工，一周要腾出一整天解决员工不能一起工作的问题。不幸的是，带有这种需求的员工实在太多了，以致于许多管理者不得不整日埋头于协调处理员工之间的关系问题。无论这些员工的技能多么重要，管理者都不应使所领导的团体偏离正常的轨道，而专注于处理员工关系的琐事；相反，管理者需要运用丰富的经验去帮助他的员工了解如何能够很好在一起工作，这样做将有利于他们职业生涯的发展，同时也会使管理者保持清醒的头脑。

你们中的一些人可能会认为“我用不着读这一章，我有很棒的团队，他们可以在一起快乐地工作、聚会。例如当马茜达的父亲去逝时，每一个人都分担一些她的工作，以便她能离开去处理父亲的丧葬事宜。我在团队建设这方面做得很好。”

个人表现出色与团队和睦相处是有区别的，一个社会化的团队不一定能够在一起很好的工作，比如在解决工作冲突方面，实际上，这种与此相反的观点也许是真实的，工作团队是建立在“人和”的基础上的，更多的侧重于保持良好的关系，而不是面

对众多的工作问题。另一方面，非社会化的小组如果能够开诚布公地处理团队建设的问题，它的工作将是高效的。

很自然，团队中的一员会对其他成员产生影响：如果你对你的同事很欣赏，你们将干得很出色；相反，如果小组成员间并不相互理解，他们将不能将团队问题处理得很好。但是要知道，和睦相处并不能保证有绩效的团队工作。

团队工作要求如下的行为：

- 信息共享
- 根据工作需要分配任务
- 为别人的利益着想
- 允许别人的最大利益偶而取代自己的利益
- 直接迅速地处理冲突
- 关注并鼓励每个人的业绩

以上所列并非囊括了所有的内容，但是这能给你一些关于团队要求的想法，如果你们的团队还没有在上述方面有所建树，请阅读以下内容。

一个无绩效的典型团队

让我们来看一个团队的例子，该团队并没有按团队精神所要求的那样去发挥它的智力资本。

科罗亚是一名有数年工作经验的员工；而乔是一名新手，她有很多设想但工作背景不长。每当乔建议对工作方法进行改进时，科罗亚总是想出上千条理由来论证新方法的不可取。更糟糕的是，她的每句话都是关于乔的否定性意见。同样的，乔也认为科罗亚是前进路上的绊脚石，他们之间的冲突与纠纷的发展与解决体现在以下几个方面：

- 员工间相互抱怨
- 员工间背地里相互攻击
- 管理者要求员工少惹事生非
- 员工一起喝杯咖啡
- 管理者进行团队建设训练

我们接下来将简单地讨论每一个问题，而后探讨管理者如果运用团队精神的概念去解决这些问题。

员工间相互抱怨

一项工作延期完成，而且效果很糟。这时，“内讧”爆发了。一名员工坚持说是另一名员工没有做好份内之事，成天鬼混或蓄意破坏计划。在不能辨明谁是谁非的情况下，管理者只能让争吵的双方按各自的计划去工作。他们的计划将互不相干。管理者试图通过回避来解决问题。

将争执的双方分开使他们停止相互攻击，冷却一段时间，这也许有效的办法，但这并不能长久地解决问题，特别是对于具有良好运作的团队来讲。实际上，通过调整工作来回避问题，这意味着管理者默许了这种行为。

员工间背地里相互攻击

乔私下向老板汇报：“老板，我已经发现如果客户没有正确地表达他们的思想，科罗亚经常为难客户，我想对此您应当管一管。”老板被提了醒，很自然，他不想让客户受到如此的对待，而且他深知科罗亚是爱发脾气的，他同样也知道乔对科罗亚怀有敌意，所以他要从其他员工那里去了解一下情况。乔汇报的情况被证实了。他找科罗亚谈话，科罗亚则想知道是谁打了她的小报告。老板考虑到这会使本已复杂的情况激化，没有透露给科罗亚是谁做的汇报。科罗亚则拒绝与老板讨论这一问题，直到老板告诉她是谁汇报的她。

管理者试图纠正科罗亚对待客户的不当行为，这一点是值得称赞的。但问题在于，在纠正过程中，他加重了团队中的紧张气氛，他在听到乔的汇报后即采取行动，并同其他员工议论此事，这在某种程度上助长了这种私下议论的风气。科罗亚现在将注意力集中在谁汇报了她，而不是如何改进她的工作方式。

管理者不能忽视客户的服务问题,但是以这样方式解决问题,他将使损失扩大化。

管理者要求员工不要惹事生非

管理者十分愤怒,他会科罗亚和乔讲:“我不期望你们会相互欣赏,但我要求你们能相处,我不希望再听到任何私下的议论与攻击”,结果,管理者的愿望得到了实现,他不再听到任何有关科罗亚与乔的事。但问题并未因此得到解决,而仅仅是他什么也没听到而已。

科罗亚与乔仍旧相互指责与攻击,只不过手段更加复杂隐蔽,他们间的战争正在进行,只有一个人对此一无所知,这个人就是管理者。工作任务仍然被延期,完不成,并且质量很糟,这是缺乏团队工作的表现,因为管理者的发言似乎起了作用。

和员工一起喝杯咖啡

有时,科罗亚和乔自己也认识这种有害的工作氛围。在一场相互指责的会议后,他们会去一起去喝杯咖啡。管理者对他们这种主动性的行为感到很高兴。在喝咖啡时,他们力求避免讨论工作中的焦点问题,取而代之的是谈论一些私人性的话题。比如:科罗亚所喜爱的高尔夫,乔的新家庭生活,他们从咖啡馆回来,

相互感觉会好一些。

我们一起去喝杯咖啡，这当然比员工间没有任何沟通要来得好，但这不解决问题。而惟一解决问题的办法是与他们直率地交换意见。我们可以暂时佯装矛盾不存在，绕过矛盾去谈论一些生活琐事，但下一次，我们仍然要面对那种紧张的情景所带来的巨大压力，而矛盾终究会再次爆发。

管理者倾向于通过员工间的活动来加强团队精神，比如一起去开展体育运动或者其他团体活动。我曾经遇到这样一位老板，他坚持要求：每当他的下属在聚会时，一定要他们一起自己动手做晚饭。我对我的同事丹的厨艺表示由衷的钦佩，但这些丝毫不会改变我对他的看法，即他是一个背地里暗箭伤人的小人。

管理者进行团队建设训练

团队建设训练通常是由全体成员参加，在顾问专家指导下进行的正规项目训练。他们的目的在于通过团队成员的相互了解提高团队的运作能力。这种训练通常是在有经验的专家指导下进行的。

一些绩效不佳的团队管理者希望通过训练，使每一位员工都更加富有朝气和热情，而且每位员工将得到的一定的调整。但团队建设训练是在某种特定的环境下进行的，因此它几乎不能产生

所期望的那种改变。这不奇怪，因为员工间彼此相互了解并不是优秀团队工作的驱动器。

团队建设训练帮助我们理解其他员工的喜好与工作方式：谁在行动之前需要精确的计划，谁具有冒险精神等。这是很有价值的资料。但是这将不能有助于团队的良好运作，除非员工习惯于按照团队要求的方式行事。由于我的同事是一个办事拖拉的人，我将采取折中的方案，按照一个宽松的计划行事。

我的同事将会告诉我事情的进展情况，因为这对我来讲很重要，如果他没有认识到我需要了解情况。除非上述情况发生，否则团队建设培训也只是娱乐而已，最终没有作用。

团队建设训练能够增加团队凝聚的观念，这只是一个很勉强理由，但它只是解决团队工作冲突的附属物，不能替代这一本质的问题——在工作中需要团队行为。

一个真正的议题——对团队精神的需求

即使有最好的愿望，你的行为也可能把事情办糟，你可能会在实现其他目标(例如客户服务)的过程中破坏团队精神，这里有个看似简单，但并不容易的方法可以解决以上所述的问题：聚焦于本质的问题——对每一个员工团队行为的需求。让我们来看一下上述的问题如何解决，并讨论一下管理者如何要求团队精神。

员工间相互抱怨

一项工作没有按时完成。科罗亚和乔在办公室里，试图在为自己开脱，如果你要求团队精神，那么这里将告诉你该如何与他们进行交谈。

科： 哈里，这又是一个乔不胜任工作的例证。

乔： 我不工作？！我不工作？！你不给我提供数据，我怎么可能工作？

你： 好啦，好啦。这项工作未能按时完成，对此我深感失望。这将影响我们整个工作进程。

科： 我已经尽了最大努力，要知道我不可能创造奇迹！

你： 你是在讲乔没有按时给你提供相应的分析报告。

乔： 直到昨天，我一直都得在向科罗亚要她提供数据，没有数据，我如何能分析？

你： 好啦，乔，暂时不要发言，让我们先听听科罗亚的，然后你再发言。科罗亚，乔没有按时给你相应的分析报告，对吗？

科： 再正确不过了，他在昨天下午四点才将报告送来。

你： 你提醒过他，你需要这个分析报告吗？

科： 为什么要我提醒他，监督他的工作不是我的任务。

乔： 她没有提醒我，因为她知道，她昨天才给我数据。

你： 好啦，乔。让我们结束关于科罗亚这方面工作的讨论。

科： 没有，为什么我应该做这些，这不是我的工作。

你： 科罗亚，项目成功是我们每个人的责任，什么都不做这是不能为我们所接受的。

乔： 太对了，她之所以没有问我是因为她知道她提供的数据太晚了。

你： 好啦，乔，让我们来讨论一下你的责任。你需要多长时间就可以把数据分析工作做好？

乔： 一般来讲三天，两天就紧张一点，一天绝对不可能。

你： 那么关于时间这一点，你对科罗亚讲清楚了吗？

乔： 没有，为什么应该我来讲，如果她能考虑到别人，这也许不是问题。

你： 那么当你没有及时得到数据时，你向科罗亚要过吗？

乔： 没有。

你： 你们两个在工作中有些事情需要像团队一样工作，我希望你们能够相互协调，把事情做好。这件事情现在看来我们每个人都没有完全尽职。

上述案例很典型，这里有许多要点在其中。管理者不需要在过细的问题去搞清“谁对谁做了什么”，只需要得到足够的信息去判断员工是否按团队行为需要去行事。如果没有，则把注意力放在这一点上并把你的要求讲明。不要陷入到孰是孰非的争论中去。这是因为，首先，也许你不能判明结果；其次，这可能偏离了问题重心；最后，这使得员工偏离了真正的主题——团队精神。

员工间背地里相互攻击

一个员工试图利用你给另一个员工制造麻烦。当你倡导团队精神时，你应该如何处理这种情况？

乔： 哈里，科罗亚经常为难客户，我想你该管管了。

你： 你对科罗亚讲过这些吗？

乔： 没有，我想这不该我讲。

你： 为什么？

乔： 这不是我的职责范围。

你： 在我看来，每当工作没有做好时，每一个人都有责任把它指出来。

乔： 我不能做这个，我的意思是她不是向我汇报工作。

你： 不是这样的，她是团队中的一员，如果在她那里出现了问题，我希望你能对纠正问题负起责任来。

乔： 我去告诉她做错了？哈里，我想这个事还是您做比较好！毕竟您是老板。

你： 我又能如何对她说呢？我又没有看到这一情况。

乔： 哈里，如果我去对她讲，她会拧断我的脖子。

你： 好吧，乔，如果你感觉这种面对面的谈话不方便，那我将在下一次全体会上谈客户服务的问题，但我希望你能就此发表一下观点，你同意吗？

乔： 这个议题好极了，但我想您应该就此发表观点，这样份量会重些。

你： 不，乔。我知道这会有些难度，但是如果你想解决这一问题，你需要参与到其中来。我看不到最终会发生什么，你必须来讲。

乔： 哈里，这方面我不行。

你： 好，这是件艰巨的事情，让我们来讨论一个你应该如何在下次会议上发言。

我们将暂时撇开乔与哈里的谈话，而去关注如何指导乔。这里有两种观点，管理者没有要求乔正面对科罗亚的行为发表评论，相反，他提供了一种方法将问题拓宽为更一般的讨论，在相当长的一段时期内，当直接的反馈是必要时，过早正面的责难也许带来麻烦。暂时可以接受的步骤是对此问题进行高水平的讨论。有鉴于此，在任何个人性格特点的改变中，哪怕是微小的进步也是很好的。在被控制的环境下，一旦乔有信心去处理发生的问题时，你可以让他去更为直接的发表意见。

乔也许认为你在推脱。很显然，他想把问题丢给你。实际上，他仍然认为发现这种不愉快的情况是他的事，而解决它们是你的事。任何与要求相背离的事情总是引起这样的感觉——不称职的是你，而不是他。你的工作就是让他明白：团队中的每一个成员都应对团队工作负责。

将失望感隐藏在内心深处是困难的。如果您想成为看上去充满活力的管理者，让别人去解决问题不应该是你的工作风格。你

通过发展每个团队成员的个人理解力与技能去树立团队精神，每个成员都应学习使任务成功完成的新途径，而你的任务就是去增进这一点，你必需具备这样的观念：“你不是真正的领导者”。要让你的员工认识到，你的团队领导的角色是你正在做些什么和要想成为真正的团队，他们自身的行为必须改变。

管理者要求员工不要惹事生非

对员工讲，为了他们自己而应该少惹麻烦，这是一种诱惑。虽然，我也曾说过这样的话，但现在我认为这是对管理者应负责任的一种推脱。正如你在学习如何领导一个团队一样，员工也在学习如何成为团队成员，当他们可能以各自的方式解决这一问题时，管理者的责任是帮助他们更快更好地解决问题。让我们继续上面的对话。

你： 不，乔。我知道这会有些难度，但是如果你想解决这一问题，你需要参与到其中来。我看不到最终会发生什么，你必需讲出来。

乔： 哈里，这方面我不行。

你： 好，这是件艰巨的事情，让我们来讨论一个你应该如何在下次会议上发言。

乔： 让您去做这个吧。

你： 不，我不能做，把它当做一个一般的议题来讨论怎么

样？比如你看这么说怎么样：我们中的一些人在生产线方面是专家，但有时却忘记这种方式会失去客户，我认为我们应该停下来好好考虑一下这个问题。

乔：不行，哈里，科罗亚会马上看出这一点，她会马上跳到我的面前。

你：那么你认为她会对你说些什么呢？

乔：她会说“你在指责我减少了客户。”

你：而你又如何回答？

乔：我不知道……也许是退却。

你：为什么你不把你所想的告诉她，比如“好了，科罗亚，我已注意这个问题有一段时间了，当你显得很博学时，对于一无所知的客户是一种障碍”。

乔：她会讲“我从未这样做过，不要指责我对客户无礼”。

你：你会怎么说？

乔：我想我会说“我不想指责你什么。”

你：对，你还可以补充一些“对我们来讲，大量的工作和客户的需求会给我们以很大的压力。”

乔：好，足够了，而且科罗亚也为新职员解过围。

你：很好！这点很到位。

乔：我可以讲这些，但科罗亚可能会发怒。

你：也许你是对的，但如果我们只字不提，那么事情将不会得到改观，我将对你所做的一切而感到高兴。

乔：好吧。让我们等着看结果吧！

也许乔的预见是正确的，科罗亚会在会议上发脾气。科罗亚也许会发作，原因多种多样：或许因为乔没有巧妙地表达意见；或许他拒绝这样的反馈；或者乔错了，会谈可能会成为一场激烈的争吵。

不要气馁。当你违背了人们所期望的那种沟通方式时，这是很自然的结果。如果人们总是习惯于将矛盾隐藏起来，那么当讨论到这一问题时，他们自然会有愤怒的反应。发怒会迫使矛盾回到地下，再度被掩盖起来。这不是一个好现象，长期来讲是不可行的。但这至少暂时来讲没有痛苦。这样看来，讨论团队中的问题也许看来不起作用。但是你通过挑战某些不可讨论的议题而使团队精神的建设启动。这个过程以后的工作将会越来越容易，直到这里没有争吵而有很多的希望。

问题被摆在桌面上而且没有冒犯任何人，要想达到这种境界需要练习。不放过这个发展团队精神的机会是你作为团队教员的责任。对工作中存在的问题被提出来，这种风气需要你长期坚持，如果你不能达到这一点，那么其他人也就更无以谈起了。你是惟一有权责去要求团队精神示范的人。

但是，不要把自己及相关者想得十全十美，如果这很容易的话，那也许在很早以前你就已经做了。要做好充分的思想准备，考虑到可能会犯错误，例如：在不适当的时候发表评论，推动团队建设过犹不及等等，这是经常发生的一些情况。

你不要期望团队建设会一帆风顺，事物总是向前发展但不会是直线前进的。实际上，事物的发展往往是螺旋式上升，波浪式前进。

如果您一贯地着重重要的事务而不去追究对这件事谁应受到责备，那么员工会最终相信您的真诚。

和员工一起喝杯咖啡

即使经过交谈和指导之后，乔可能还是不会在会上提到这件事。如果你此时提醒她，她可能会说没有什么事情可以提出。如果是这样，先将这件事暂且放下，过后再与她谈。以下是可能出现的谈话内容：

你： 乔，有时间吗？我想和你谈谈今天的会议。

乔： 噢，哈里，真的不行。我是说我必须提前做出这份资料。

你： 只花你几分钟时间。

乔： 好吧。

你： 我很奇怪你为什么没有提到处理客户的事情。

乔： 我考虑过这件事，但觉得没有必要提。已经没问题了。今天科罗亚和我一起继续在做了，而且一切都很好。

你： 那么，你们谈到这件事了？

乔： 您是说客户资料的事吗？哦，没有。但是现在没事了，真的。

- 你：** 你是说，你认为科罗亚不会再很无礼了？
- 乔：** 哦，我不知道。不，我是说我和科罗亚之间没事了。
- 你：** 好，我很高兴这件事解决了。但是无礼的事还没解决，我觉得这很重要。
- 乔：** 哈里，提出这件事我会觉得不舒服。
- 你：** 乔，我理解。把这些问题拿出来谈是很难的，尤其是有的人可能会不高兴的时候。但是，你认为这很重要吗？
- 乔：** 是的，那样的话，我们会吓跑我们所有的客户。
- 你：** 我同意。那么，如果存在问题，我们就需要提出来。如果我们不能讨论什么会阻碍我们成为最好的队伍，我们就不能成为强有力的集体。
- 乔：** 我也这样认为。但是，您为什么不能把这个问题提出来？
- 你：** 如果我见到了这件事，我会的，可是我没看到。每一个队伍的成员都应该把影响团队的事情提出来。
- 乔：** 我想您是对的。
- 你：** 那么，下星期你把它提出来？
- 乔：** 我想会的。

在这一点上，可怜的乔可能非常后悔他首先提出这件事，也许不会提出其他事情以免您让他对这些事负一定的责任。既然这些正是你想做的，所以他并没有错。关于这个问题没有一个简单的答案，但是随着时间的推移，乔会更愿意在他成功地解决了一

些队内事件之后将它们提出来。为了帮助他，要确保整个团队进行解决冲突的培训，但要记住，培训只能起到辅助的作用不能代替所需的团队精神。此外，不要在会上只针对乔。她并不是所要解决的问题，每一个人都需要这种帮助。

经理进行团队建设训练

如果乔在会上将这件事提了出来，就此而言，即便在会上不能解决乔和科罗亚之间的根本冲突，它也是团队的一个进步。他们之间在协同工作的过程中可能会继续出现问题。报告可能仍然是迟的或是不完全的。你又一次要充当帮助解决问题的角色。大约在最近的一件难以接受的事件之后（但不要更晚），把他们集中到一个房间。应确保有足够的时间谈话，否则，当事情正在处理当中，有些人会借口有其他有约在先的事而逃避讨论。这里，事情可能这样发生：

你：科罗亚，还有乔，我今天请你们是为了继续讨论你们之间似乎存在的问题。上个星期的报告就是一个例子，我想谈一下如何把工作做得更好。

科罗亚：哈里，你已经知道我所想的了。

你：我不能确认我知道，你是怎么想的？

科罗亚：很显然，乔没有经验去胜任这份工作。

乔：你说这话是什么意思？

- 你： 乔，让她把话讲完，会有你发言时间的。
- 科罗亚： 他不能在一天以内完成分析工作，而我则没有问题。
- 乔： 为什么你就行？
- 你： 乔，你先不要讲。科罗亚，你也许会在一天内完成分析工作，但这同所发生的问题有什么联系呢？
- 科罗亚： 正如我所说的，乔没有足够的经验迅速完成工作。
- 你： 每个人都知道，你是最富有经验的，但对我的意味着经验少的人将多花费一些时间，你认为呢？
- 科罗亚： 我同意。
- 你： 请正面回答我，这到底与发生的问题有什么联系？
- 科罗亚： 如果乔按照我所设想的方式行事，他可以像其他人一样快。
- 乔： 我认为你在指我所进行的新的分析。你的方法是惟一的方法？！
- 你： 乔，你进行了新的分析？
- 乔： 是的，我们的“全知”女士不希望我进行。
- 科罗亚： 因为这是在浪费时间，它不能告诉我们任何东西。
- 乔： 但在分析未做完前，我们不能知道结果。
- 你： 不要争吵了！冷静下来，首先，叫别人的绰号不

第二部分 结构资本中人的因素

会给我们带来任何收益，让我们冷静下来，让我看看继续下去会有什么，乔写了新的分析报告，科罗亚认为这是在浪费时间。

科罗亚和乔：对！

你：为什么会导导致这样的问题呢？

乔：我不明白为什么我不能尝试新的工作方法。

科罗亚：你不能，因为你使我们因为这个报告而未按时完成任任务。

你：乔，如果你没试验这个新的分析，那么你能在一天完成这个分析吗？

乔：我想是这样。

你：如果需要一个高速的工作循环去帮助科罗亚，我不会看到由于一些新的事情而使工作停滞。

乔：也许，但我想以我自己的方式去工作。

你：可以，但当其他团队成员对你的工作方式感到不便时，你就不需要采用你的方式。

乔：好吧。

你：科罗亚，你将不鼓励乔去尝试新的事物，对此我表示关注。

科罗亚：我很清楚将发生什么。

你：那你的经验又是怎么来的，当你刚从事某项工作时，你就有与生俱来的经验吗？也许同样需要这样的一个过程。

- 科罗亚：也许是的。
- 你：我很高兴我们深入地讨论了这个问题，但我将担心你们俩会产生分歧。你们将如何改善你们的关系呢？
- 科罗亚：我认为我会让乔在做分析报告时游刃有余。
- 你：好的，但是要处理可能存在的其他问题，还应做些什么？
- 科罗亚：我不知道。讨论它们吧？我想。
- 你：好主意。你哪，乔？
- 乔：我想我应该提出我需要早点得到资料。而且我觉得我应该在事情发生的时候把困扰我的因素也提出来。
- 你：我知道这很难做到，但我想你们已经在无意中发现了什么是重要的东西。一个人不可能解决他不能谈论的问题。非常高兴你们愿意这么做。

这一次谈话不会解决乔和科罗亚之间的问题。你可能还要安排与他们再进行一次甚至多次谈话，这是意料之中的。改变根深蒂固的说话方式是很困难的，只能分阶段进行。尤其是在克服相互之间不信任的时候更是如此。每次和他们一起工作的时候，你都应帮助他们培养这种处事技巧。一开始，他们同意讨论这个问题。有可能只有当事情又一次到了很严重的时候，讨论才可能发生。如果你能与他们谈论发生的事情，你就可以让他们同意在问题升级

之前提出该问题。尽管这很浪费时间，十分杂乱而且可能充满挫折，但要表示你对解决这件事十分关切，仍要让他们这样做。

一旦人们对作为一个团队成员需要做些什么有了一个模糊的概念，开展正规的团队建设就会变得十分有用。科罗亚和乔可以讨论他们的工作方法在哪里出现了碰撞。可能科罗亚因为乔不采纳她的经验而不愉快。另一方面，乔可能确实有一些有趣的新方法。如果能做到相互理解，团队成员就会调整他们各自的行为并能更加相互谅解。

与这里举例说明处事技巧的缓慢培养形成相对照的是正规的团队建设任务。不要试图自己处理这项任务，应该使用顾问。当出现棘手的个人问题时他们可以成为您的得力助手。例如，科罗亚可能意识到她曾一直试图控制整个工作，因为她的个人生活非常难以把握。这可能是一个非常好的认识。有的人有过在强有力的团队中工作的经历，但是他们的能力可能在两方面都受到削弱。只有精于调解这类事件的人试图这么做，否则，就会招致灾难，更重要的是，可能导致损害一个或者多个团队成员的利益。

发展团队的步骤

从这些谈话中，你已经看到如何运用团队精神理念去影响你的组织内部的交流。在任何情况下，谈话都是沿着同样的流程进

行：明晰你的期望；谈论如何成为团队一员；讨论如何提高；挖掘问题的根源；要求每个成员都要为团队的健康发展各尽其责。下面要谈一谈上述每一个步骤。

明晰你的期望

雇员经常不了解成为团队的一员的含义。尽管这看上去不言自明，但实际上不是这样，这也就是为什么专业运动队并不仅仅只是集中了一批顶尖选手以期成为最佳运动队的原因。他们同时也在研究如何协同作战。你需要对你的团队进行同样的工作。并对团队成员做如下要求：

- 共享信息
- 根据工作需要分配任务
- 为别人的利益着想
- 允许别人的最大利益偶而取代自己的利益
- 直接迅速地处理冲突
- 关注并鼓励每个人的业绩

你不必列出清单，但你应抓住一切机会使这些问题更加明了。

谈论如何成为团队一员

人们很难想像他们用不同的方法来解决一个困难问题。他们

是如此地习惯用一种方式解决问题，他们很难打破这种模式。通过一种情境鼓励他们这样想，训练他们这样做或这样说，是帮助他们提高对团队精神理解的方式。

讨论如何提高

帮助组员将某个问题的解决方法更广泛的应用到其他问题上。开始时，你可以问他们，如果他们在今后遇到类似的问题他们会如何处理，然后你可以逐渐地将其扩展成为一个标准运行模式。小组的视野越广泛，则其应用的范围越广泛。

挖掘问题的根源

正如上面所讨论的，采取适当的行动来改进现状对于形成一个好的团体是非常重要的，但是，如果这种行动没有考虑到并尊重其他事物的不同点，它就只能是死板的固定模式。这时，团队的一些集体活动将变得非常有用。例如，它能够使科罗亚从仅仅让乔做某件事变成让科罗亚认识到这有助于团队的发展。而科罗亚将从只能容忍别人的个性变成尊重别人。

要求每个成员都要为团队的健康发展各尽其责

虽然只有团队的领导能够要求并巩固团队建设，但团队的每

个成员最终都必须作为团队的一个组成部分而对团队负责，当其他成员行为不当时能够提醒他们。最开始时，可以预料到每个成员都会是犹豫不决并且会尽力避免冲突，这是可以理解的。但是，你必须通过将这些责任推还给他们来保持团队。帮助他们建立正确的态度，指导他们应怎样说和做，但是不要替他们做。否则的话，最后你将是惟一关心团队并为他工作的人。记住，一个人的团队根本就不是一个团队。

坚持致力于团队建设

这无论对你还是对你的员工而言都很困难。你会发现正当你觉得一切都很有条理时，可能就会发生一些事让你出乎意料。如果事情进行得并不顺利，请不要泄气。这种改变从不会非常迅速和顺利的实现。但是，如果你坚持致力于团队建设并不断地督促团队成员，最终你将会取得成果。

外部帮助

当你进行正式的团体活动时，你会需要外部的帮助。同时，在其他时候，外部帮助也是很有用的：例如对员工进行培训时，为你提供的指导或当你引起麻烦时。

对员工进行培训

有许多非常优秀的培训能够对解决人与人之间的冲突问题提供帮助。但也有一些只能提供看起来还可以的培训。最好推荐员工去参加那些有助于解决冲突的课程。若不了解培训的信息，则需要寻找那些培训目标适合你需要的课程，然后选小组中的一个成员去参加学习。如果他喜欢这门课，则所有人都可以参加，虽然说一般的培训也能提供帮助，但考虑到所花费的时间和金钱，还是不值得的。

为你提供指导

大多数经理能够不断取得进步是因为他们很熟悉财务和其他资源。如果他们也是好的领导的话——人们愿意像所期望的那样来遵从他们——这对于员工来说这是非常好的，但并不是很重要。公司正开始将好的领导看做是能有效地管理知识员工的必要组成部分。问题是大多数经理并不是因为他们的领导才能而受雇，并且也并没有提高和巩固他们在这方面的知识，因此让他们突然就在这方面取得很大进步是不容易的。你不能同你的员工讨论团队问题，你可能没有经验丰富的同事或可以足够信任的同事，而且如果同你的老板进行商量可能会妨碍事业发展。这时，你就需要帮助。一个好的顾问，一个有经验的教练，或者一个人力资源的

经理能够帮助你。

当你引起麻烦时

如果你管理一个小组一年多了，你就应该考虑你是否恶化了现存的矛盾，或者造成了现存的矛盾。例如：如果你经常与其他不相关的小组发生冲突，这就意味着你认为类似的不利于团队的行为是可以接受的。

更难以想像的是你的管理方式可能正在导致问题的发生。例如，当事情进展得不十分顺利时，你可能会重新分配任务或者你可能更多地赞赏某一个人。然而，这就意味着你已经制造了需要解决的问题。

要解决这个问题，你也许需要重新认识一下爱因斯坦这句话的真谛：“大多数我们所面对的问题不能用与我们创造它们时相同的想法去解决”。如果你试图用第一次制造问题时那样的相同的条件、想法及经验去解决这个问题的话，你十有八九不会取得什么进步。你需融入新的想法，需要对你看待事物的方式进行改进，也许甚至需要新的技巧。如果你确认问题的形式有你的责任，则最适当的办法就是寻求外部帮助。

但是，你怎么知道你是否惹了麻烦呢？坦率讲，你不会知道，当时谈论小组工作时若得到的反应是大部分沉默，这可能会给你

一些暗示，但那也可能只是一种简单的抵抗。你可用以下两种方法之一来解决这个问题。第一种方法是，如果没有与之相反的数据存在的话，你可以继续进行合作的工作，并且只有当得不到任何效果时，才向其他人寻求帮助。第二种是你立即向其他人寻找帮助来弥补你可能存在的盲点。

我赞同第一种方式，在开始时，这也许会非常困难甚至可能会犯错误。但如果你更多也直接处理与团队精神有关的事务，则会更好地成为员工的模范，会学到更多的知识，并且从长远来讲会更有效，但这不会非常容易。

所有这一切都需要时间，并且在开始时不会不顺利。但愿我能提供帮助。如果我能有办法加快人转变的速度，我会将它包起来卖掉并成为亿万富翁，然后退休写一些探索生活中黑暗面的奇异小说。希望这不会成为现实。与改变自己方式相比，减肥和戒烟是很容易的。这将需要花费很多时间而且会将事情弄乱。你必须不停地努力，即使当其他人已经放弃并且要求你也这样做。

另一方面，当你已经能成功地处理这些团队精神方面的问题时，真正的团队就拥有了一种能量和激励，工作中的任何其他东西都能够与这种能量和激励相匹配。他们会给即使是最世俗的工作带来意义和价值。这将是给你带来自己和那些为你工作的人最好的工作经历。它值得你去努力，并且如果你真想去开发你的员

工的工作潜能的话，这对你来说是必要的。

小结

现在，越来越多的工作正在以小组的方式进行，但是，如果团队不能体现出例如工作和信息共享这样的行为的话，它将不会是有用的。经理应设立出期望值并指导组员来满足这样要求。在这过程中，他可能需求对自己进行指导，特别是当他怀疑自己不经意中导致了部分问题的发生。

应该鼓励个人和整个小组去从事那种能够平衡整个组织的智力发展的行为。可以通过某种奖惩系统来鼓励员工这样做。我将在下章对此进行讨论。

本章要点

- 由于对知识员工的需要非常强烈，每个员工都是所需要的，即使他们在小组中能很好地进行的合作的能力并未完全地形成。
- 既然现在的工作都是按小组的方式进行，因此培养每个小组成员的这种技能是非常重要的。
- 团队精神由以下几点组成：信息共享、工作分担、尊重其他人的兴趣、直接和快速地处理人际关系中的问题以及鼓

励所有人的贡献。

- 为了形成一个有效的团队，经理需要经常处理复杂的人际关系问题。

第11章 奖励知识员工的学问

《财富》在其1997年的报道中指出，作为一个公司最受欣赏的可信赖的因素是其吸引及挽留雇员的能力。当然，《财富》就是《财富》，而并非是弗朗西斯·赫瑞比，他们对“最受尊敬”的定义不是诸如“噢，你确是颇有吸引力的人，我们一起吃饭吧”等，而是在于你是否能够吸引那些在华尔街、贝依街以及世界上所有其他的金融街的工作的精英们。

能挽留好雇员就能够创造实际利益，这一认识的确是正确的。过去人经常被视为生产要素，而新的观念是：人们自身拥有生产要素——他们的脑力。将员工的体力和脑力合二为一考虑，那么我们对一个组织何以会如此重视他们，吸引并挽留员工也就不会感到惊奇了。

在前面的章节中，我们已经谈到了诸如经理们如何通过咨询、发展以及鼓励培训来吸引和挽留员工。作为上述的补充，我们下面会谈到一个公司如何对其雇员的贡献进行评价将在很大程度上提高员工满意度并使之继续留在公司。酬劳有三种主要形式：

- 金钱 包括奖金、激励项目、分红、股票认购权以及单纯的工资。人们经常认为，在挽留员工这一点，金钱不但是主要的，更是惟一的手段。我们已经在前面做过阐述，这

一章我们将进一步发掘其深层含义。

- 个人激励 上司对下属适时地拍拍肩膀，在报告上做一个“干得好”的批示，或是对幕后工作公开地表扬，是表扬员工最有效的方式。当金钱被认为是理所应得的，牌匾上也积满了灰尘的时候，这些却能被深刻地记住。这是强有力的激励因素，比金钱和授奖更意味深长。
- 奖励计划 许多公司有正规的奖励计划。“每月最佳员工”评比、“最有价值贡献”奖章，以及及时奖励等，所有的工作必须按部就班地来做。但是，这些工作做的好与坏，在效果上会产生天壤之别：它既可以使奖励产生其意欲创造的自豪感，也可能全无用处。本章的后半部分将主要围绕这一问题展开论述。

金钱奖励

为急需的商品付出更多的代价是可以理解的，并且往往被不自觉地采用。在人才市场上，知识员工比同样的低知识程度的员工要求更高的工资，金钱在吸引及挽留这些员工上起了相当的作用。尽管这种观点是可以理解的，但是让人困惑的是经理们在试图吸引和挽留知识员工时似乎过多地注重金钱。我们将讨论这一令人费解的现象。

价格竞争

第一个困惑来源于我们在外部市场和内部市场中操作的差异性。其中的一种引起激烈争议的理解是（使人惊讶的是一些工业仍然在坚持认为）在市场上采用价格竞争将会导致灾难性的后果。你的竞争者永远会与你进行价格竞争，迫使你做出更多的让步，对你步步紧逼，直至你毫无回旋余地。价格是重要的，但是真正的竞争优势来自服务。

因此，既然了解了表面上，价格竞争不起作用，为什么还要暗中采用它呢？答案似乎是同样的。实际上，职业体育对我们每一个人都是一个警示。确实运动员会变得更富有，甚至可能拿着闻所未闻的薪水，但是否有一项运动项目的水平由于膨胀的薪水而有所提高呢？我认为并非如此。在一个相当长的时期内，给你的“运动员”付越来越高的薪水并不会提高你的项目竞技水平，甚至如果你对客户的吸引力维持稳定而薪酬成本提高的话，这可能会成为灾难的前兆。

边际收益递减法则

除了极少的例子外，金钱已经开始在某一程度上失去其作为激励因素的价值。如果人们感到生活很舒适，就必须更大幅度提高工资才成为有效的刺激因素。如果你有一份尚可的工作，

5 000美元的提薪将会是很有吸引力的。但如果你现在做的很好，那么同样的数额的薪酬会使你改变工作和居住的城市吗？很可能不会单纯为金钱而做改变。那么 50 000美元呢？大概会变得有一些吸引力了。在其他的尺度上，金钱会变得根本没有任何效力。塞恩费尔德(Seinfeld)曾经被允诺支付 50 000元一场以使他多赛一个赛季，但他拒绝了。

由于大多数知识员工的工资已足以使他们生活得体面、舒适，所以除非你有能力支付超乎寻常的金钱，否则你很可能会铩羽而归。

你真的很想得到那种类型的员工吗

即使你有能力成功地以金钱来诱惑并得以挽留稀缺的知识员工，你能留住他们多久呢？如果某员工主要为了金钱而投到你的麾下，那么，他将会为一个更好的薪水而离开你。有没有其他的方法来建立你的智力资本呢？唯利是图者在他们努力的领域中已不在乎坏名声了。

金钱不是万能的

你可能从你自身的经验得知，金钱不是最重要的动因。想一想，你会为金钱而留在一个让你觉得很难受的工作岗位上，或你

会竭尽全力地离开呢？我们大多数人会选择后者。从某一程度来说，单单金钱不足以挽留你。

类似地，即使你得到的是一份可观的薪水，它会保持多久的吸引力呢？到你不再关注它带给你的工资单上的变化，而开始把它当做你理所应得的一部分，这会持续多久呢？你的员工与你感受雷同。更多的金钱并不必然买得到忠诚或对有所贡献的渴求。

就像所有其他涉及到的问题一样，也有例外。有时人们拴在一个工作上仅仅因为他们不想失去福利或股票。但是，假如他们留下的主要动机是避免失去他们的应得之物，那么这些知识员工又何以谈及激励呢？又何以谈及为公司做出贡献的热切呢？你确实留住了他们的躯体，但是你意欲留住的是他们的头脑、精神和心。金钱可能会留住他们，但除非你能雇佣到他们的智力资本，否则一切将毫无意义。

当然，金钱仍然很重要，但是在当今的知识经济中，它在激励及挽留员工中的重要性被夸大了。正如阿里·德格斯 (Arie de Geus) 在《哈佛商业评论》中对常盛不衰的公司所做研究发现：“在一个(常盛不衰)公司中，金钱并不会被看做是一个积极的激励因素，如果金钱不是很充分，人们会变得不满意，而且在充足的薪酬基础上再加更多的金钱并不会激励人们为公司工作更多……合同的实质是互相的信任。员工明白对他们的努力和贡献的回报

是公司帮助他们发展潜能。

金钱当然重要，但它并不像很多人想像的那样具有无比的激励能力。如果假定它是无所不能的，那你就会排除其他可能因素使之成为吸引和挽留员工的竞争优势的因素。

个人激励

看看我这些年收集的各种奖励是很有趣的事情。其中包括一块匾，我不得不经常把它在日益拥挤的房间里搬来搬去；一封从告示板上揭下来的表扬信，表彰我为一个早已被大家遗忘的项目所做出的贡献。而我的名字被拼错了。还有一张已经揉皱的纸，尽管上面的字迹潦草得难以辨认，我却早已铭记在心。上面写着：“干得太棒了！弗朗西斯，加油！”我经常看它，并且从心里珍惜它。

那么，为什么这张皱巴巴的纸显得如此重要呢？原因是不言自明的。因为它被赋予了特殊的意义，看到它，当年我的上司由于激动和兴奋而神采奕奕的面孔便立刻浮现在我的面前。而其他的那些奖品，当然它们更漂亮，但是我虽然同样视如珍宝，但在我的心目中的份量则逊色很多。而这种份量，恰恰是我们在奖励员工时所期盼产生的。

尽管表彰员工的贡献是如此重要，但是一般说来，经理们在

这一方面做得很糟。通常他们很少做，即使做，也如同每一个表扬的字都好像是从他们的个人银行账户上减掉了一美元一般。有些经理仅是在大功告成时才对员工予以表扬。也许是他们认为中途对下属的赞许会削弱下属对完成的渴望，他们总是很谨慎地避开在工作完成之前或实验阶段对下属的表彰。我的下属中也曾经有一位洁癖的小姐，如果我偶然提到冰箱是多么的清洁，那么冰箱就再也不会清洁如前了；如果我表扬她卫生做得多么彻底，她则再也不会一如既往地认真打扫。我曾经绞尽脑汁冥思苦想，终于悟到其中的奥妙：她把表扬看做是允许松懈的表示，而非更加努力的鞭策。

纵观你担任经理的职业生涯，你能数出有几个下属有相似的问题吗？一个？二个？或三个？三个已经很少见了，但即使如此，也仍然是极少数。即便有几个，是不是可以认为你能够使用强有力的方法来对付他们，从而使他们俯首贴耳呢？如果你这样做，这意味着你将失去在你的工作团队中重塑行为规范的有效途径。

有些经理恰恰不理解表扬对于员工的重要性，而且经常疏于做。确实，当你为了达到目标竭尽所能、全力以赴，甚至穷于应付各种可能情况时，往往会忽略员工曾经和正在做出的努力。但是，你很可能是惟一的能够对他们提出表扬的人。不可否认，同事、家庭、朋友会通过不同的途径鼓励他们，但是二者是不可等

同的。工作上的承认，你最具有权威性。

表扬什么和怎样表扬

身处当今的信息时代，值得表扬的事务数不胜数。个人变化自不用说，本身就是值得骄傲的；另外其他的许多事项，诸如战略目标实现过程中的一点进步，从今天到明天的飞跃，围绕新事物而对现状进行调整等。谨记一点：请慎重选择。下面都是你必须牢记在心的：

- 要针对下属关心的方面施与表扬
- 要表扬额外的努力和有效的工作方式
- 不仅表扬行动，更应侧重性格和个性
- 将表扬和晋升机会区别开来
- 仅对你信赖的提出表扬
- 告诉员工你的真实感受

要针对下属关心的方面施与表扬

我曾经遇到过一个老板，他确实尝试着对员工进行更多的表扬，但却一直不得要领。“我真的欣赏你今天早晨做的工作。”“我很佩服你的桌子是如此整洁。”最后一句大概意图是赞赏整洁，但是通常这些“赞赏”明褒暗贬。要针对下属关心的方面予

以表扬。

你可以说：

“你的设计非常高雅，我从来没有见过比这更好的，你做得太棒了。”

“我理解你和所有人做出的努力，我知道可能困难会很多，但工作进展一目了然。”

你不可说：

“这些确实将对我们第三季度的利润大有帮助。”这当然可能会令你振奋，但员工们的反应如何呢？

“这超过了规定的标准，虽然只是一点点。”大多数人愿意得到的表扬不是这种夹杂苦涩味的。不要把表扬中的自豪感去掉了。

要表扬额外的努力和有效的工作方式

大量的加班以跟上工作进度；坚韧不拔地向着既定目标前进，是非常值得表扬的，虽然有时太急于求成不好，但是这些行为的确推进了组织的工作。

你可以说：

“我注意到你在讨论中一直坚持自己的看法。我明白这对你来说很难，但看上去还是有效的。”

“大家对你的陈述反映非常好，我想你确实知道他们想要的是什麼，切中了要害。”

你不可说：

“你战胜了它真是太好了。”这很令人生疑。它给我一种感觉，好像不再需要做进一步的提高了。我认为你向下属传递这种信息的次数不应该是很多的。

不仅表扬行动，更应侧重表扬个人特点

杰出行为常常会受到表扬，譬如一份出色的报告及提前完成的项目等。但是，为了鼓励更多的类似行为，表扬个人特点的效果将比表扬行为的效果好得多。

你可以说：

“那份报告非常出色，言简意赅，你确实在提纲挈领方面独有所长。”

“你对销售预测的分析无可挑剔。在捕捉客户需求方面没有人可与你匹敌。”

你不可说：

“我很高兴你提前完成了任务。”是不是有点太露骨了？与其说是表扬，更不如说是陈述更贴切。你应该补充一些诸如“你做事效率真高。在我们几乎还未想到时，你竟已经都做完了。”

仅对你信赖的提出表扬

如果你不加选择地广泛施与表扬，表扬的威力将会被冲淡。

这并不意味着避免经常地慷慨地施与表扬。恰恰相反，我认为只要是在你所掌握的尺度内，你应该尽可能地表扬，但是要掌握什么是值得表扬。对于你尚不信赖的东西，别人肯定会有所察觉，这时候的表扬会被视为虚伪的。

你可以说/你不可以说

在这里我不想写下任何建议，因为如何做取决于你如何想。某人真诚的表扬对于另一个人来说，很可能被认为是虚伪的。

将表扬和晋升机会区别开来

没有永远完美的事情，但几乎每一件事情都会有发展。人们会很自然地说出“做得很好，但是下次你应该……”，当然人们也很自然地听不到“做得很好”而只听见了“但是”的部分。因此，在赞美的同时不要同时提出建议性的东西。

当然，你可以提出建议，只是要注意时间问题。首先要赞美，然后停止。接下来做一些其他的事情。等到下次再说：“杰夫，我有一些想法也许可以把工作做的更好。”把赞美和批评一次都

说出来可能是更有效率的，当绝不是有效果的做法。

你可以说：

“我喜欢你的报告，简洁明了又切中要害。你可以在讨论会上说明其他工作也是如此。”

“你使大家的意见归于一致的能力真是超群。没有你，我们绝对得不到目前的结果。”

你不可说：

“你的报告很好，但是你是一个不好的习惯，你在说话时不停地咳嗽，很令人分心。”

“我很高兴你使大家意见一致，但是我们确实也花费了很大精力，在计划上我不是太愿意让步的。”

告诉别人你的真实感受

我认为这个对你更有帮助。如果你可以，请告诉员工你对发生的事情的看法。

你可以说：

“你控制了那场争论，我真的为你感到自豪。”

“这确实很难对付，但我想你是对的。我欣赏你坚持立场

的作风。”

你不可说：

“你确实做的很好，只是不要让我产生误解。我觉得你得到了太多关注，这对其他员工是不公平的。”是的，这是你的真实感受，也可能是更合理的想法。但是，这不是赞美。赞美一个人应该是没有警告、条件或其他后果的。

“我被你的业绩所深深折服了，你太伟大了，我为你的报告感到无比自豪。”夸夸其谈或口若悬河的赞美是缺乏诚意的，比保持沉默还要糟糕，要发自内心地表达你的想法。

在对话中注意一下你使用这些句子的频率。“你做得很好”和“这项工作进展顺利”。同样是赞美，这两句话是不同的，后者针对的是工作，前者才是真正的赞美。当然，赞美也要因时制宜。员工，尤其是知识员工，迫切需要了解他们怎样做，做什么才能做得好。正如你可能对了解知识员工什么时候的付出是你所需要的心存障碍一样，他们也同样有时会对自己的产品是否是公司所需要的而心存疑惑。你的赞美将不仅满足他们得到承认的感觉，而且将鼓励他们沿着正确的方向前进。

当你赞美的时候谨记上述要点。可能做起来会花费一些精力，但是这确实值得一做。它可以换来员工的胸挺得更直，看到灿烂的笑容，甚至发现那些非常敏感的员工妻子会一遍一遍地重复你

的话。你通过表扬会有惊人的力量来影响员工。使用这些将会赋予工作新的意义和价值，而且员工感到被承认又会增强他们留在公司的可能性。

奖励计划

针对员工个人的表扬是有效褒奖雇员的途径。正式的表扬计划具有同等效力，并且相对更完善。它有可能产生一些困扰，甚至让人感到华而不实，抑或是因其振奋人心的力量，在人们的一生中占据重要地位，像珍惜生命一样得到爱护。它是我们最佳感受荣誉的时刻。

毋庸置疑，我们都希望我们公司的奖励计划更具激励性而非变成一种困扰。但据我所知实际并非如此。企业常常花费大量时间和心血来建立这些计划，但实际效果却适得其反。经历了最初地备受关注之后，往往这些计划就悄无声息了。提名过程变得可有可无，而奖励获得者则变成了人们经过了对奖牌短暂地关注后，奖牌随后被扔进了抽屉。

正式的奖励计划往往违背了其初衷。如果它仅是一种形式的话，那么毋宁没有。除非奖励计划真正能帮助员工建立自信和自豪，否则它将变得全无用处。因此，奖励计划的重要因素是在获奖者心中建立起自豪和荣誉感。

明确你想从一个奖励计划中获得的

也许你认为说诸如“明确你想从一个奖励计划中获得什么”是多余的，但实际上真正付诸于行动的确微乎其微。在某些公司中，几乎人人都可以有机会因某些原因得到某些奖励。始终如一的表现、攻坚克难，抑或只是做了日常的本职工作，都被视为同等重要，至少也可以说这些都有可能为他们带来获奖机会。

如果你现在正在修订(或要开始)你的奖励计划，请首先考虑对于公司来说什么是重要的？忠诚或努力？金钱或活力？大胆或坚韧不拔？如果仅仅按时到达公司开始工作是不够的的话，全勤奖的效果也就值得怀疑了。奖励经常会传递给公司员工一些导向信息。

对于任何奖励计划，你得到的都是计划实际上奖励的行为而非你说你正在得到的。因此确定奖励与你的战略意图一致是至关重要的。如果你在推广团队协作的同时，却又一如既往地大力褒奖销售业绩突出的个人，他们之间将会变得毫无关联。它暗示的信息是：“忘掉形式上的调整，一如既往地做销售即可。”在一个团队环境中，如果你解释清楚团员间的搭配性，个人动机就会起到应有的作用。如果不是这样，就如同两个人行动截然相反，你不会到达任何地方，甚至会毁了一切。

奖励计划的操作系统

知识员工所特有的个性在于他们工作满意度的大部分来自于

知识本身——知识渊博、应用自如、具有创新能力等。他们从内在的事物中获得满意和自我价值，从而使外在的如奖励等的激励意义和力量在引导他们向公司希冀的方向努力时变得不太容易。因此，对于面向知识员工的奖励计划来说，奖励有价值的事物就显得尤为重要。下面的建议将对此大有裨益。

- 奖励有明确的标准
- 使所有人都有可能获得奖励
- 举办颁奖仪式
- 使每一项奖励明确
- 侧重个人表扬
- 考虑让同事选拔获奖者

奖励有明确的标准

界定明确的标准确实是一个挑战。“杰出成绩”的含义非常广泛。了不起对于我来说，是连续四天熬夜加班，而对你来说，很可能意味着轻装爬上麦金利山。要尽你所能用最少的条款制定最清晰的定义。

明确并不一定意味着强硬。你无须一步到位，但是如果你的员工对一项奖励颁布的反应是“他得奖了？这不是开玩笑吧？”的话，这项奖励的可信度就被摧毁了。明确也并不意味着排他性。无论多少人获奖都不应大惊小怪。实际上，如果整个公司的人都

获奖了，那简直太棒了。一个不具有排他性的奖励也对出色的客户服务有效。相当比例的员工获奖并不会使奖励本身的分量和荣誉降低。

当然也要有一些没有严格标准的奖励。譬如，当经理发现属下某项工作做得不错时，最好是有一些临时性的鼓励的表示。诸如一起吃一顿便饭、家庭计算机用的软件，或一束花。这些及时的奖励具有瞬时功效，而且随时可以使用且适应范围广泛。它可以用来赢得好感而且不是特别隆重。在明确一些奖励的标准的同时不失时宜的采用一些类似的褒奖方法，确是相得益彰的方式。

使所有人都有可能获得奖励

有时奖励只能被某些员工得到。一个装船员即使他的工作在客户再次订货时作用多么巨大，也永远得不到“最高销量奖”。而“特殊革新奖”则普遍得多，因为创新不仅可以在完善系统时有，在生产发展上也同样存在。如果你确实想维持最高销量，你可以设置一些诸如“专业领域的特殊业绩奖”，这既给了最优秀的销售员以获奖机会，也使最优秀的公司警卫也拥有同样的获奖可能。

举办颁奖仪式

举办颁奖仪式或其他类型的公众表扬机会不失为一个好主

意。仪式本身形式不必过于拘泥，可以是壮观的大型会议也可以是即兴的员工会议，或是晚餐聚会、茶话会，由跨国总裁或主管级领导主持均可。惟一重要的是意义深远的感谢致辞。总裁或主管要表明达到的成就，如何重要，获奖者的个人品质在成就中的重要作用，以及员工以其创造性和能量为公司做出贡献，公司是何等骄傲。如果经理出色地传达了这一信息，那么形式或简或繁就悉听尊便了。

你在举办仪式之前，一定要与获奖当事人商量。有些人非常内向，虽然他们非常想得到奖励，但是让他们当众领奖与其说是荣誉毋宁说是惩罚。当然颁奖人需要同样传递褒奖信息，但与大会的主席台上比起来，公司的小型会议室可能更合适。

将每一项奖励区分开来

我们不妨从超级市场得到一些启发。不要一次性地把所有货品都列出来。一次一样才能使每一件货品都在当时成为众目焦点。将每一项获奖都特别对待，才能使获奖者感到它的分量。

侧重个人表扬

如前所述，奖励应该是个人表扬的实实在在的表达，而不是它的替代物。一般来说，在颁发奖状、奖品、装饰画、雕刻等的同时，说几句褒扬的话，才会给获奖者留下深刻印象，使奖励的

效果深入人心，从而达到你要达到的意图。只有这样，奖励计划才能如我们所期望的那样，发挥激励和鼓舞人心的力量。

考虑让同事选拔获奖者

大多数经理们都对这一做法有抵触情绪，他们认为这样会失去一部分控制权。实际上，确实有一些理由可以支持你不让同事担任这一工作或推迟这一工作付诸实施的时间。假如你要奖励的行为是不明朗的，那最好是在人们理解你的意图之前暂停实施。例如，什么是团队合作？什么是革新？这就需要进行分类。你奖励的对象将表明你所期望的是什么。

尽管如此，把这一任务交给员工来完成将获益匪浅。员工最了解谁在努力工作，谁在一味地拍上司的马屁。不仅如此，由你的同事选拔你获奖会产生非同凡响的效果。当然，把这项工作交给员工将也体现了对员工的巨大信赖。

我认为对员工评价奖励会产生争论的担心是夸大其词的。假如员工都理解战略目标的话，一切将迎刃而解。实际上，你很可能要鼓励评奖委员会不要过于迫切。如果员工很重视这个奖励，那么他们肯定理解了它的含义。

奖励计划中的“不要”

正因为理解、共事、创造新知识对于知识员工来说是一种激

励因素，而他们对于其他的奖励的需求与其他员工比起来要低。但是，既然公司要运用奖励手段来达到激励员工继续为公司做出贡献的目的，他们就需要在设计计划时对那些使员工感到华而不实、例行公事的或不可想像的计划给予特别关注。下面就是一些在设计计划时要避免的。

- 不要用“目录”式的方法
- 不要在已经以其他方式奖励了的事情上再实施
- 不要在员工精神状态存在问题的时候开始一项奖励计划
- 不要把它当做补足薪酬的替代物

不要用“目录”式的方法

一些公司专门把可以提供给雇员的奖励汇集出版一本色彩斑斓、精致的书，并且把奖品（时钟、CD机、软件、立体声音响）的价值与奖励的大小联系起来写得清清楚楚。作为特殊奖励，员工还经常有机会对比价值后得到几种奖品。它的本意，也是它值得赞赏的，是可以让员工根据自己的实际需要选择合适的奖品。但是，这个看起来似乎像航空公司提供的累计飞行点数的优惠项目。当然，我很高兴得到它们，但是它的确让我感觉到成为这个公司的一员是很引以为自豪的吗？它的确可以更直接的表明我的贡献得到了承认吗？我认为并非如此。奖品的价值并不在于它的花费不菲，而在于它代表的感情。奖品不是意味着得到家电，而

是为着自豪感。

不要在已经以其他方式奖励了的事情上再实施

这一点看起来非常明显，但是如果奖励被认为是因一份工作得到的双重荣誉，它的分量就会减轻。如果是，你可能要与工资单一起发布。为了避免类似状况，请更多地关注你的业务中那些有问题的领域。例如：对杰出改进的奖励就可能正确引导人们的努力取向。

不要在员工精神状态存在问题的时候开始一项奖励计划

出于某种原因，经理们似乎认为奖励会对付精神状态问题。如果薪酬太低；主管很专制；公司政策不公平；设备老化；安全记录恶化；培训缺乏的话，单纯一个奖励计划不会使人认为公司是理想的工作环境。实际上，在这种环境下，奖励看上去似乎像开玩笑，因为它根本无法解决最关键的问题。

不要使它成为补足薪酬的替代物

有时，公司往往在大多数人的基础工资水平较低的情况下，对少数人采用大量的现金奖励。按照比较偏激的思维，对某些人采用现金奖励的方法将会激起其他人获得同样奖励的欲望。这就

大错特错了。这种方法自欺欺人，只能暂时将人们的注意力从工资问题转移，但是如果你付的工资很低，还是不可能自行解决存在的问题。问题只可能被分散，而不可能被减轻。或早或晚，你的知识员工将离开公司。

小结

对员工的工作给予奖励是吸引、挽留、鼓励人力资本的重要方面。然而，对于金钱力量的过于重视将会使公司看不到其他的可以利用的方法。这是非常重要的，因为许多技巧会激发员工中的不同需要。如果那些需要（例如来自同事间的表扬或自豪感）未被满足的话，仅靠金钱不足以产生挽留员工的强大力量。

过去，金钱常常被用来当做挽留智力资本的惟一手段，这是因为其他的方法（诸如沟通、咨询、了解）不仅需要经理，也同样需要雇员做出一些改变。在前面的章节中我们已做过专门讨论。在下一章，我们将讨论如何鼓励个人变化。

秘密奖赏

大公司有秘密奖赏。对于他们确实要挽留的员工他们提供分红。但是只有你是一位总裁，你才有可能知道分红的情况。他们是否认为某个员工有价值，或他是否正在得到分红对员工来说是不透明的。不管怎样，这是我所知道的最愚蠢

的雇主把戏。

首先，这个公司认定人是仅靠金钱活着的，而且他们可以设置阻止员工离职的壁垒，并且这个壁垒是不可逾越的。同时，这只能保证员工出现在工作岗位上，而不能确定他的心思是否应用在了工作中。

为了维持这种奖赏秘密，他们也打破了常规的褒奖规则。其他人只能知道你是否被褒奖或未被褒奖。这恰如一个古老的问题：假如没有人在那儿听的话，森林中一棵大树倒下的时候是否会发出轰然巨响。

无论如何，这些秘密奖赏不可能保密的——我能知道，即使我不是这个公司的雇员。秘密最终会泄露的。结果会怎么样呢？不管公司认为自己如何正确，永远有两种人：一种真正在乎，另一种则相反。

最后，这个公司甚至不能告诉人们他们对一些人的评价高于其他人，这样的话，他们能期望我提供我的智力资本吗？

如果你真的尊重某人的贡献并且希望他们留下，无论你是否以分红或其他方式奖赏他们，一定要做到公开和诚实。是的，你可能需要选拔出一些个人，你需要这么做。在你的团队环境中奖赏个人是否是正确的呢？这会怎样影响你的任务 and 价值观？这些都是困难的问题，且都没有简单的答案。但是，避免他们传递那样的信息，无论你怎么说，你并未真正地认识到，创造一个每个人都感觉得到正确评价的环境的重要性。

本章要点

- 在吸引及挽留知识员工上，金钱并不具有大多数人想像的强大力量。
 - 与金钱同等重要的是个人褒奖。
 - 多数经理需要提高他们给予员工的个人褒奖的数量和质量。
 - 公司应该在创造他们的奖赏形式上投入更多的努力，增强自豪感和成就感。
-

第12章 乐于变革

在以上讨论过的知识资本公司中，管理方面的很多难题能否解决就要看经理和员工们有没有能力改变自己根深蒂固的思维和办事习惯。在通向由信息和知识资本构成的新世界的道路上，不管是让经理们改变控制程度还是让员工们接受一项新知识，个人的改变都是一个重要标志。

个人的改变对每个人都是困难的，但如果要想在工作单位实现共享知识和建立团队精神，就必须对此给予特别重视。

为什么你不能接受我们所讨论的那种新的态度和思想方式？不管怎么说，这种事情在组织里多得很。比如人们会假装支持一项改变而实际上他们宁死也不会去实行的。他们夸夸其谈地大讲团队精神、关怀、尊重员工等，但在实际工作中却用羞辱、贬低和操纵来对付员工。所以假装出来的空洞的表面文章不能给组织带来长久的、深刻地改变。要把有关知识资本的设想变成可操作的现实，就需要让每个员工像服从自己的信仰一样服从组织的理想。比如，你知道诚实是很重要的，但同时也知道说实话有时会给你带来不便，使你陷入尴尬。尽管如此，你从小就受到有关诚实的教育，所以你不必每次都先考虑一下撒谎是不是会给你带来更大的好处，因为你已经坚信诚实就是对的。人们相信你的话，

因为你的内心深处有一个一贯的行为准则。

一旦在知识资本内部将组织信仰培养到了这样的程度，也能产生同样的效用。员工们知道你确实想听他们的意见，因为你会倾听所有意见，哪怕是那些不方便的或不想听的话。他们会看到你不仅接受好的方面也同样接受坏的方面。不过这种信仰也会不断受到考验，因为员工们会不时地去猜想哪些话你觉得重要并愿意相信。总之，你必须和有些不好的改变作斗争。除非经过这样的心路历程，否则一切都只是摆在橱窗里的样子货。你可以让人们到橱窗前赞叹那些图片，但你还是没法让他们进来买东西。

为什么个人的改变如此困难

不管是生活上还是工作上，想要改变一个人都是困难的。为什么会这样呢？如果我知道全部答案，我就能变得更聪明、更苗条、更富有。虽然我不知道全部，但我可能确实知道关于这个谜题的部分答案。人们难以改变是因为：

- 它是一种震撼
- 它的影响比预期的更深刻
- 即使是细节的事情对人们也有特殊的意义(所以难以改变)
- 它与生活密切相关
- 它会带来意外的和不想要的坏结果

它是一种震撼

每个人似乎都相信要是他们能够修理别人，世界就会变得完美了。我们想要享受变化所带来的好处，但我们好像都以为我们自己不需要改变。所以当意识到我们也需要被改变的时候就会感到惊讶。例如，我们想让员工变得更有创造性，但要得到这种结果，我们就要改变自己，允许甚至鼓励一些我们不喜欢的主意。人的本性就是只想收获，不想付出。但生活中这是不可能的。只有当系统中大家都有所改变，事情才能变得更好。你也是正在改变的系统的一部分，所以你也必须改变。

它的影响比预期的更深刻

即使每个人都能从他们不得不改变的震惊中恢复过来，也几乎没人能够充分估计到变化会剧烈到何等程度，会对我们的信仰造成多大冲击。

一个社会福利机构正在进行大规模改革，以削减赤字。社会工作者的责任就是通过给贫困者提供教育援助款来帮助他们脱贫。为了尊重他们选择生活道路的权利，社会工作者认为进行何种培训应由这些贫困者自己选择。但是新政府要求任何援助都必须有助于贫困者获得自给自足的能力。这样的情况下，如果社会工作者认为贫困者不具备某种才能，他们就不会同意向贫困者提

供这项培训。

当社会工作者接受了“自给自足”作为新的工作目标，新的规则有悖于他们过去所受的教育，也与他们自身的人生哲学不同。他们过去一直是帮助者、提供便利者和支持者，而不是强迫者、管理者和经济学家。这不是简单地涉及如何帮助别人的问题，而是涉及到了他们如何定义自己角色的问题。除此以外，新规则使他们对自己过去所从事的工作、慈善组织和整个社会都产生了怀疑。

所以即使社会工作者可以接受新的目标，他们也必须重新从根本上改变自己的信仰才能真正去实现新目标。这并不意味着他们必须马上改变工作方式，但他们必须重新考虑自己应如何发挥作用的问题。当变革迫使你考虑你的工作价值的时候，你不愿意接受它是情有可原的。

即使是细节的事情对人们也有特殊的意义

明显的改变是容易发现的，比如工作的改变、换个老板、新的工作程序等，但其实，变革会在更深的层次上影响人们的生活。举个例子来说，在瓦蒂根二世(Vatican II)时代，澳大利亚的修女院发生过一场辩论。20世纪60年代的天主教教堂曾进行过改革，修女们争论是否要改穿短的新式教袍。年轻的修女强调穿上新服装工作是多么方便，还指出新式服装显得亲切，不会把教众吓跑。

年纪大一些的修女坚决反对这种强调效率的观点。对她们来说，穿旧教袍使她们与过去几百年的历史和成千上万过去的修女姐妹联系在一起。它可以每天提醒人们那种值得尊重的侍奉和牺牲的传统。和传统相比，方便性是一个无关紧要的问题。

从外人的角度换一个年代来看这个问题，这似乎是一个简单的甚至是微不足道的改变——只不过是换件衣服而已。除了这件事，人们在所做的每件事上都赋予意义。它不再只是关于一块布，它变成了关于传统、荣誉和忠诚的问题。它也不再只是一件工作，它是骄傲、自重和尊严问题。争论的核心不再是关于服装，而是关于价值问题。

一方面在理论上我们可以仅仅讨论新知识或旧知识本身，但在实践中，我们讨论的事情都是带有意义和力量的，它们支持着我们的行动，同时也是我们不欢迎改变的强大原因。它既是我们的力量源泉，又是我们前进的障碍。

所以，对于那些我认为既有意义又有力量的知识，为什么我应该仅仅因为有些人觉得其他方法更有效就放弃呢？你怎么能保证这种新方法会带来同样的个人价值观？事实上，你不能保证，这也就是人们为什么如此不愿意改变自己的原因之一。

它与生活密切相关

我们一生花很多时间来适应生活环境。有些人做得好，有些

人则不行。有些人把变化当做机遇而有些人却把它当做威胁。如果有的人是从小在父母离婚的家庭成长起来的，或者他从小经常搬家，他可能会觉得变化是一件讨厌的事情，他会试图尽量保持生活以及工作的稳定。另外一个人与他生长的环境相反，则他可能会欢迎变化。尽管不是每个人都能准确预测，但可以说他们生活态度上的倾向会极大地反映在工作上，这将有助于我们决定如何对待工作所要求的个人改变。人们的人生经历影响到我们能够多大程度上和以多快速度接受工作上的改变。

它会带来意外的和不想要的坏结果

变化似乎总是带来意外的、不想出现的结果。即使是那些欢迎变化的人也经常惊讶于变化的结果。我自己的经历就是一个例证。我一直想抽时间写作，我仔细考虑了经济条件、风险和可能出现的最坏结果，然后决定可以做这件事。

尽管我确信我做了一个正确的决定，但还是出现了意外的结果。我没有想到一个没有工资和确定社会角色的身份会给生活造成多大的不同。我注意到的第一个不同是当人们问起“你做什么工作”的时候。过去我有一个头衔、一个组织使我可以很容易地与人交往。我没想到有人把“从事写作”当做失业的托词。尽管不是每个人都这样想，但哪怕绝大多数人都不这样想，只要有少

数人这样想我也受不了。

我的切身经历告诉我，没有事情是十全十美或一无是处的。无论结局多么美满，它都必须付出代价。如果我们期待变化，我们会重视变化将带来的正面的结果而忽视了它的负面作用，即使我们以为已经想清楚将要面对什么的时候也是这样。如果我们抵制变化，我们只会看到变化带来的负面效果而完全看不到正面的影响。你知道吗？其实两种观点都可能对。

即使你正在期待变化（很多时候不是这样），仍会有一段时间你会不时遭到意外结果的当头一棒。的确，我愿意学习，但我没想到学习过程中我会感到如此无能；我愿意倾听大家的想法，但我没想到会有人对我这个老板提出责难；我愿意改变，但我没想到连我自己也需要改变。

变革会带来一个综合的效果，有向上的也有向下的。要想适应它，我们就得两方面都看到并且都容忍。无论我们本来的视角如何，我们都应该尽量全面地认识问题。所以，变革是一个艰难的过程，我们可能不期然走上一条崎岖小道，它比我们预料的要复杂很多，常常让我们觉得到达目的地是不可能的。

如何改变人们

有很多关于如何改变人的理论，它们都从感性和理性角度分

析这个问题，它们都需要对付两个共同的问题：改变人是缓慢的；人们在改变的过程中会害怕的。如果你把这两条牢记在心，你就会理解很多你看到的怪诞行为。

人们的改变是缓慢的

人的改变是很慢的，比经理们希望的要慢，也可能比发生改变所需要的实际速度还慢，甚至比他们自己所希望的速度可能还要慢。在工作中你能提供现场及时的技术帮助，但你不能确定及时发生的变化，因为它会迫使你失去控制、改变价值观和改变自我形象。

失去控制

我们都喜欢按我们自己的方式做事，知道会发生什么事情而且能控制我们的工作和生活。但个人改变的核心内容就是要勇于进入其他人未去过的地方，在那里你不知道会发生什么而且不能按你的方式做事，因为在新环境中不存在“你的方式”。

改变价值观

所有我们谈到过的例子都说明了这个问题。个人的变化，不管是工作上还是个人生活方面，经常都需要重新评价那些我们所

在意的事情。例如我认识的一个同事在 50 岁的时候得了重病。他知道他需要减轻自己的压力，多锻炼并更加注意饮食习惯。但是他总是以事业为重。他做了很多牺牲和并不十分必要的事情来达到他自己的目标。可是为了健康，他必须改变这一切并保持这种改变。他要学着把健康看得比工作更重要。

改变价值观是非常难的任务。我们总是避开它，除非是发生了危机或重大事件迫使我们改变，即使在那种情况下，改变也不是马上就能实现的。所以在工作中实现个人改变是一件长期工作。

改变自我形象

我们都有一个在工作单位的形象：活跃的、自满的、能干的、成熟的或强硬的。当重大改变发生影响时，我们开始怀疑那些我们以为自己知道的事情。我能不能按习惯的路线去送货？能不能按过去的原则处理人们的申请？什么态度才算“果断”？我本能地对事情轻重缓急的判断还可不可靠？也许我应该建立一个新标准？如果这些问题的答案与我们的习惯想法有差距，我们就需要改变一下了。例如，过去你最尊重的经理是那些能做出果断决定的领导，但假如从减轻员工压力的角度来衡量，多数经理都是严厉的。现在，你通过总结公司里得到提升的、或者得到好工作安排的人，你发现公司眼里的“果断”领导都是一些不顾员工死活的冷血动物。用这种标准来衡量，你或是发现自己还不够“果断”

或是决定自己并不想这样“果断”。不管是哪种情况，你都需要重新考虑你自己的形象。

当然，这并不意味着一切都要改变。在新世界中，你的本质和做事方式多数还可以像以前一样管用。问题是你不知道哪些应该保留，哪些应该改变，所以每件事都可能需要重新考虑。

在改变过程中他们会害怕的

第二个重要的方面是要记住每个进行个人改变的人都会害怕的，哪怕他们确实想进行改变并且得到许多支持，他们还是会有很多理由感到害怕。

因为步入了未知世界

不管人们多么想改变，他们仍会担心改变会把他们引进沙漠和困境。他们必须离开稳定、舒适、可以理解的当前环境，去一个不确定的未来。更糟的是，他们必须先经历所有痛苦，而最终还不一定能得到想要的结果。

这既是理智上的改变同时也是感情上的改变

几乎所有的改变都是在经过了理智的充分衡量以后才进行的，但随之而来的感情上的显著变化是无法衡量的。这不是任何

人的错，你无法避免它。变化就是这样发生的——一开始你用头脑思考它，后来你用心灵感受它。这两个阶段是相继而来的，你不可能同时对付它们。知道你应该改变和实际改变你自己是根本不同的两件事。尽管可以用言词来说明改变的必要性和过程，但只有亲身经历了变革才能发生心灵上的变化。

这方面的一个例子就是废除终身雇佣制以后，人们从理智上已经知道不能再指望得到它了，他们可以做很多合理的事情来适应这种调整，比如定期更新个人简历等，但还有些更深层的东西需要去适应。你不会再像过去那样总是见到熟面孔和从事你所熟悉的工作。你总是处于“吃着碗里的，看着锅里的”状态。这并不是因为你不能干，世界就是这个样子。

如果仅仅是理智上懂得但感情上并未接受，变化就永远不会真正发生。即使你已经采取了新的行动和采用新的工作方式，你仍会不自觉地走回老路去。例如，你可能愿意选择平庸而稳定的工作而不愿冒险接受挑战性的工作。所以感情和理智上的调整都是必须的。

需要勇气

个人的改变需要很大勇气。但我们也需要同情那些无法鼓起足够勇气的人。不管是因为觉得时间不够、灵魂里有些愤世疾俗还是因为太害怕，总之，有些人就是不能在这方面表现出足够勇气。

个人改变对我们所有人来说都是一次心路历程，必须独自跋山涉水。为了适应，我们必须改变，但能否改变，改变多少取决于我们内心是否坚强，它与其他人或工作无关。

所以，个人改变要求开放心灵，愿意舍弃旧的、安全且曾经成功过的经验，这些要求从深度和广度上来讲都非常高。不是所有人都准备好了这样的旅行。纵然有人准备好了，也得在这段孤独的路上艰难行进。组织可以鼓励、支持甚至要求他们这样做，但组织无法控制他们能否做到。

培养个人改变的三个步骤

因为培养个人改变是知识资本企业的经理责任中最难的部分，我们需要花一些时间探讨如何去做。你是否记得我们前边用过的例子：

- | | | |
|---------------|---------------|-------------------|
| 1. 提醒改变 | 2. 鼓励改变 | 3. 要求改变 |
| • 解释为什么重要 | • 训练新行为方式 | • 提升/奖励表现出新行为方式的人 |
| • 解释为了改变需要做什么 | • 教练 | • 惩罚那些没有表现新行为方式的人 |
| | • 奖励预期行为的改变系统 | |

让我们来看看每个步骤的典型环境。

步骤一：提醒改变

为了促进这种需要改变的意识，你需要把正在做的事与应该做的事之间的矛盾摆出来，你需要把你期望的正确行为说清楚。例如，你注意到汤姆和梅杰伊不肯讨论如何配合起来完成工作，而是相互指责对方。你和汤姆的谈话可能会是这样的：

评 论	对 话
• 检查汤姆已经培训过	你：汤姆，你最近是不是上过解决矛盾的课？
	汤姆：对，几周前上过，还不坏。
	你：我也觉得这课不错，我从如何处理困难问题那课中学到不少东西。
	汤姆：好啊。
• 检查他准备使用技巧	你：你觉得学到的东西是否足够应用到实际中？
	汤姆：嗯，我不知道。
	你：真的？我觉得已经讲得很透彻了，你觉得还缺什么？
	汤姆：噢，这个嘛，我还得再

第二部分 结构资本中人的因素

	想想。
• 表示愿意帮助他并提供培训，但不要偏离主题	你：好吧，如果你想到什么就告诉我。现在我们能不能谈谈今天早晨的员工会？
	汤姆：行啊，什么事？
	你：我觉得讨论失控了。
	汤姆：你出面之后就恢复正常了。
	你：谢谢。但是我宁可你和梅杰伊能够把课上学的东西运用到讨论中。
	汤姆：可是，你知道梅杰伊那个人，她随时都想吵架。
• 不要转移话题，抓住问题要害不放	你：我会找她谈的。但是我想先听听你能做些什么来改善情况。
	汤姆：哦，你已经把事情处理好了，有什么大不了的？
• 把问题摆到桌面上	你：问得好，解决矛盾难道只是我一人的事？
	汤姆：不是。不过你是老板，你做这件事更有权威。
	你：这也许是真的，但如果我

们是一个团队，我们都需要分担一些责任。

• 讲清希望

汤姆：好吧，我明白你的意思了。但是梅杰伊他不明白。

你：我可以去找他谈，但我们先集中精力讨论一下你应该做些什么。

在这点上，你可继续讨论汤姆怎样运用所学的东西。

要切记先检查一下培训的内容是否提供了足够知识，能应用于实际发生的问题。如果一些员工比其他人更缺乏这方面的能力，他可能需要更多的时间来得到详细的指导。不过，不要让汤姆用这个来作为不使用技巧的借口。你有时间应该咨询一下是否真的需要进一步培训。

你注意到汤姆试图把谈话转嫁给梅杰伊。从他的角度来看，梅杰伊才是问题，他自己不是。你可以承认“一个巴掌拍不响”（我会去找梅杰伊谈），但要坚持汤姆有责任运用他的能力来解决这个问题。

步骤二：鼓励改变

在将课堂上所学运用到实际工作的转变过程中，雇员们要求得到一些帮助是合理的。你可以提供教练式帮助。

第二部分 结构资本中人的因素

	你：喂，汤姆，下次遇到类似情况你会怎么做？
	汤姆：嗯，我不知道。
	你：我能否提个建议。
	汤姆：当然。
• 描述一个事件	你：我看见当梅杰伊提出想在客户之前看到数据的时候你马上表示反对。
	汤姆：是的，她没必要先看。
• 继续描述	你：于是你们就为了谁需要看，什么时候看而吵了起来。
	汤姆：是的，因为她不肯让步。
• 要求提出建议	你：那么你能做些什么来使这种讨论更有建设性呢？
	汤姆：啊，我想，嗯，我猜我可以让我自己保持冷静。
• 你来提出建议	你：对了，那会有帮助的。而且在整个谈话过程中要围绕争论的主题。在这个范围中有没有什么地方是你和梅杰伊都同意的看法？
	汤姆：没有，她就是本位主义者。

• 避开人身攻击，继续主题

你：我说你们都同意客户需要良好的信息，对不对？

汤姆：对，不过她没必要先看。

你：梅杰伊不同意这一点。

汤姆：我知道客户需要什么。

你：但梅杰伊不这么看。

汤姆：所以她错了。

你：你怎么知道？

汤姆：当然，我干这个都好几年了，我知道我的工作。

你：但梅杰伊也知道她的工作。想想，假如你们好好谈一谈而不是互相攻击，也许你们都能了解一些关于客户需求的情况。

汤姆：有可能。

你：所以你下次可以找一些共同点，而不是仅仅看见不同点。

汤姆：好吧，我下次试试。

在这个例子中，你也需要和梅杰伊进行相同的谈话，这样你就可以帮助雇员把课堂所学与实际情况联系起来。在实际情况中，可能有感情因素的影响，汤姆也许就是因为过于愤怒而无法想到其他解决问题的方法。在某些时候，你可能会遇见一些无法避免

的问题。如果汤姆和梅杰伊很好地合作，这种问题自然会消失。如果他们不能，你也许需要再来一次教练似的谈话。

步骤三：要求改变

在上边的各步骤中——提醒改变和鼓励改变步骤，你主要是支持改变。一般情况下，这已足够促使雇员改变。如果还不行的话，你就要扮演“要求”的角色。改变是困难的，要让汤姆按你说的去做，他就必须显著地改变工作方式。他就必须不走便道而走大道。虽然可以看出来走大道效率比较高，但并非所有人都必然选择走大道，而且，无庸讳言，走大道也不见得让人感觉精神愉快，摧毁敌人比改变自己更愉快，但对于一个好的组织成员来说，这不是一个可以接受的负责任的做法。

评 论

对 话

你：汤姆，有空吗？

汤姆：当然。

你：你觉得今天的会开得如何？

汤姆：还行，如果梅杰伊没有耍它那套老把戏的话就更好了。

你：我以为你会用新方法来解决问题的。

	汤姆：我想过你说的话，但老实说，我觉得那不管用，我的意思是说，梅杰伊不肯改变，她不变不是白搭吗？
• 提醒他你们之间的约定	你：我们先解决你这边的问题，你为什么没有试图寻找你们两人的共同点？
	汤姆：因为那没有用。就像我说的，除非梅杰伊.....
• 不要让他脱钩	你：如果你不试一下的话你怎么知道没用。
	汤姆：有什么用呢？反正梅杰伊还是会像她以前那样做.....
	你：你怎么能确定？
	汤姆：她怎么会改变呢？
	你：你试了没有？你怎么知道她不会变呢？
	汤姆：她今天就没变。
• 仍集中针对汤姆的问题	你：当然你也没改变。
	汤姆：是的，我没改。好吧，也许我可以试试，但你必须让她也要改。
• 讲清要求	你：对不起，汤姆。你做的还

第二部分 结构资本中人的因素

不够好，我希望你能做到：即使梅杰伊没有改你也得改。我会和她谈话，但我正在谈你的责任问题。我希望你继续努力。

汤姆：等等，如果梅杰伊不改，我怎么能改？

你：我们还不知道她改不改，我们事先就要想好对策，不管发生什么情况，我还是希望你能采取主动。

汤姆：嘘，我觉得没用。

你：我知道这对你很困难，但如果我们不着手解决这个问题，我想问题永远存在，你必须面对它。

在上面的对话中，你必须向汤姆指出，不能把别人（梅杰伊）是否改变作为改变自己的先决条件。那样就会使矛盾无法解决。你必须采取主动来打破这个怪圈。

你可能不愿进行这样的谈话，我们都不愿承担这样的困难。但是不这样做这件事意味着你在不知不觉中放弃了改变。培训人们如何解决冲突而后又不要求他们实际应用，等于告诉他们只要表面上过得去，没有实质内容也可以。这样，你就浪费了培养这方面能力的培训费，而且你给员工们一个信号：一切照旧。

尽管谈话很困难，但往往是谈话中暗示的威胁和尴尬才能有效地迫使员工去努力学习。要想让员工们出现新行为方式，你就必须跟进——你要确保人们确实地按你的要求作了。这是很多经理不愿干也不擅长做的事。

老是盯着一个问题也让人感觉不舒服，如果你要求员工如何办事，你就必须确保他们照办。否则大家就会把你看成说话不算话的人。

这种跟进工作也不完全是负面的。如果汤姆付出了努力，及时表扬也是很重要的。这样做相对容易，反之，汤姆如果没有按所说的去办，就会让人觉得难办了。

你： 汤姆，你找没找梅杰伊私下谈过话？

汤姆： 还没找到时间，我会尽快办。

你： 我们两周前就说定了。

汤姆： 是的，不过你知道最近工作有多忙。

你： 对，不过这样忙的部分原因就是你和梅杰伊有矛盾。

汤姆： 好吧，一旦我有时间我马上做这件事。

你： 行，在今天下班前你是否可以向我书面汇报一下你们谈话的结果？

跟进工作通常都不很愉快，但是你应该想，知道问题所在总比盲目乐观好。谈话可能会不愉快，使你想说：“让我再想想吧。”这种心情是可以原谅的。

如果你在做跟进工作时发现，汤姆还是没按你要求的办，这时你就要考虑你以何种手段处理这个问题。汤姆不断忽视你明白无误的要求，此时，应该考虑用纪律手段来惩罚这种行为。另一方面，也要考虑到，如果采取了这样正式的措施就很难再保持一个有效率的工作关系。同样严肃的措施还包括，你向汤姆说清楚，它不能适应团队的要求，应该另觅高就。你采取哪种措施，取决于你希望汤姆采取的行为有多重要。如果重要的话，你就不能容许他逃避。如果不重要，你就不应该沿着这条路往下走。

非正面指导

下面是公司老板卡尔和他的下属凯瑞之间的电子邮件往来：

卡尔： 凯瑞，我觉得你上周在会议上的表现不妥。即使丹的行为粗鲁，但他应该得到一个高层领导应有的尊重。

凯瑞： 卡尔，谢谢你的提醒。我当时的确很武断，但是我并不认为我的举止不当。我认为丹说出那样的话很不应该。

卡尔： 我昨天就收到你的答复，很抱歉拖到今天才有机会回复。我承认丹的表现太过火了，但你不应该以牙还牙。我们应该抛弃个人偏见。

凯瑞： 卡尔，我对于你的判断不能苟同。我认为我的举止只是武断，而不是粗鲁。

类似这样的交流还可以永无休止地进行下去，但是这是否能

让双方增进了解进而改善现状呢？结果令人怀疑。

必要的改变是我们不得不面对这样艰难的交流，我们想尽量避免正面交流是很自然的。利用邮件、留言电话、备记录或其他非正面的方式会让卡尔感觉好些，但是却让凯瑞很难受。卡尔的轻松是以凯瑞的痛苦为代价的。

更重要的是，这种指导方式通常没有效果。无论你在措辞上多么谨慎，都不能取得真正的训练所能达到的效果。指导的目的不是为了判定孰是孰非，而是为了让双方开诚布公地交谈，愿意改进自身的缺点。一打备记录不是真正的指导，它们只是一些单向的信息。没有交谈，这些“指导”就变成了命令，而个人的改变是不能靠命令实现的。

有时你不得不要求个人改变，即使你不能成就这种改变，但你可以提供多种机会激发员工自己改变的兴趣。你可以通过单独谈话或者至少是真实场景来实现这种指导。

当你不完全信任你的学员时，可以将你的期望写在纸上（例如，他或她否认你曾经要求他们改变）。当他们的改变非常困难时，这样做是有必要的，但是要记住，这只是指导的一种后续手段，而不是替代手段。

所有这些能不能让雇员改变

你不能迫使员工改变。但你不能让他们改变并不意味着组织

不需要变革。你希望员工们知识共享，但是经过了正确地培训和支持，可能仍有员工愿意单干，这并不意味着知识共享本身不重要。

如果经过几轮教导后你发现某个员工不能或不愿改变，你有几种选择：如果这个员工的位置很关键，比如成功与否取决于团队合作情况，你就可能必须帮他另找个位置。另一种选择是你和你的团队可能容忍这种特别的气质。也许这种容忍有助于培养独立思考的精神，不过这样就出现了你要求其他人改变而个别人不改变的情况。有时候，有的组织成员可以接受两套规则——一套对他们，一套对特殊情况。但其他时候，其他的组织成员会认为，容许特例就意味着你其实并不真正要求改变。所以，这是一个判断标准。

你不会去一个个手把手地驱动员工改变，但你必须向他们提出要求。不过，不管你多努力，也可能仍会有员工不能或不愿改变。

小结

要充分调动公司智力资源就必须进行某些改变——不光是组织上或结构上的，而且还必须是落实到个人。除非是在态度和行为上都发生改变，一个组织不可能充分发掘出员工的潜力。不过，

人要改变自己和改变他人都是困难的。本章讨论了如何鼓励人们改变的方法，这有助于把组织变成一个能有效运用智力资源的地方。下一部分我们将开始讨论为了开发另一种智力资源——客户资源，组织应该进行那些必要的改变。

本章要点

- 几乎所有启动你的智力资源的技巧和建议都要求个人的改变。
- 但是人的改变是困难的，它会带来震惊，比预期的改变还要深刻，它会深入影响工作的细节，它还与人生经历有关。
- 人们改变是缓慢的，而且在转变过程中还时时会害怕。如果牢记这两条，就能理解组织中发生的很多怪异行为。
- 经理们可以通过提醒改变、鼓励改变和要求改变三个步骤来帮助员工实现改变。

第三部分

顾客资本中 人的因素

我们已经讨论过顾客忠诚度是一个保留问题。如果顾客不是狂热地忠实于你，市场就会迫使你在价格上进行一场不可能取胜的竞争。当一个组织能够控制它的顾客资本时，它便会增强自身持续发展、保持活力的可能性，然而，越来越多的调查说明，顾客忠诚度是员工忠诚度的反映，如果员工们为自己的工作所激励，并能够从工作中获得满足，那么他们在日常工作中会更积极地影响顾客，转而增加顾客购买和重复购买的可能性。员工对公司的忠诚会同样地促进顾客对公司的忠实，所以培养顾客忠诚度的主要挑战就是如何建立员工的忠诚度以便影响顾客忠诚度。我们将在第 13 章将讨论这个问题。由于这对公司的竞争力而言是一个核心问题，所以你还需要知道应该怎样去做，在第 14 章将提出提高员工忠诚度的具体方法。本书的最后一章将对书中的各种论题进行总结性地回顾。

第13章 顾客忠诚度与员工 忠诚度密切相关

你的顾客是否持续地购买你公司的产品或者服务，决定了你的公司是否能获得成功。然而，就像我们已经发现的，你的顾客对你的产品满意度还远远不够。为了确保顾客能够不断惠顾，顾客忠诚度应该得到足够的重视。种种迹象表明，顾客忠诚度的水平是由员工对公司的感觉来决定的。让我们回顾以下在这本书中前一部分所涉及的研究内容。

卡尔伯(Gallup)发现，员工是否相信每天都有机会做好工作与公司利润存在着很大的相互关系。他们认为，所有的员工都将对质量负责，在员工的工作与公司的使命之间存在这直接的联系。其他研究也发现，员工对工作和公司的态度是导致员工在顾客面前表现的两个重要因素。而员工对顾客的所作所为又导致了顾客是否再次惠顾和是否向其他人推荐产品的可能性，这两个因素也就预示着公司财务上的状况。

如果你拥有忠诚的员工，那你也就得到了顾客的忠诚，有关这一结论的研究也越来越多。我的一个朋友给了我一个非常确切的例子来证明员工是如何来控制顾客忠诚的。我的朋友正在给她自己的计算机买一个软盘，这时，销售人员告诉她，她的信用卡

到期了。当她回到家里，她打电话给信用卡公司来核实这件事。接线员接到她的信息，并且告诉她新信用卡启用的时间。正当接线员在电话中嘟嘟囔囔地说时，我的朋友问他，为什么她没有像以往那样接到自动续的新卡。这个接线员听上去有些不耐烦，在他查完数据库后，他说几天前新卡已经被发出了。“那它又在哪儿？”我的朋友问。接线员马上回答“我怎么知道！我想是在邮寄过程中丢了呗。”我的朋友马上就取消了她的信用卡。她不仅仅是被信用卡丢失这一件事给激怒了，还因为这个接线员没有查寻是有人签发了信用卡，什么时间签发的。很显然，他并不关心具有她的名字的信用卡目前正在何处。这个信用卡公司失去了这个客户，因为这个公司的接线员报着这种“我不知道也不关心”的态度来对待顾客。

也许，他的老板或他的老板的老板并不在意是否他们失去了顾客，但这些高级管理者没有同这个员工进行沟通。这就是你在如何一步一步失去你的顾客和顾客的忠诚。作为《财富》的专栏作家，托马斯 A. 斯蒂文指出，“一个顾客决定是忠诚还是背叛都是由在你公司的一系列遭遇的总和构成的。”你的员工在控制着这些小的遭遇。

因此，你如何构筑你的员工的忠诚，并且把它做为通往顾客忠诚度之路呢？当然，我们已在书中谈到很多方面，像推进新知识向前发展，让员工参与决策等等。然而，旧的一切还是存着影

响力的。公司的使命和价值观说明书尽管经常是浪费时间或被错误的使用，但它仍然可以是使员工对公司忠诚的原因。

旧方式：公司的使命与价值观

公司的使命和价值观是旧的方式，就像自动取款机一样，使命和价值观曾经是它的竞争优势，但现在仅仅是业务程序。建立使命和公司价值观的说明书，其逻辑是人们相信它、遵守它。如果人们相信公司所做的事情，他们更有可能把他们的智力资本投入到公司中来。如果他们不相信，他们不会这样做，甚至会欺骗公司。知道了这些，公司的总裁们花了不少时间在一些安静的地点制定出了一个使命说明书。然后，他们把这一说明书挂在办公室的后面墙上，这一说明书让员工感到他们做得还不错。

不幸的是，当谈到“制定一个人们相信的使命时”，公司都把注意力放在了“制定”这两个字上，而乎视为“让人们相信”这一部分。如何做到“让人们相信”就是这一章将要涉及的。

拥有一个使命是公司集中能力的一个重要方法，但制定使命仅仅是第一步，而且是最不重要的一步。把它公布于众和把它张贴在墙上也是必要的，但不是有效的措施。最有效的措施，是让使命从墙上走进人们的心中去。只有当使命说明书在影响人们的行为和行动时它才具有力量。否则，它的惟一用处就是用图片把

公司给装饰了一下。公司的价值观说明书也和使命说明书一样。公司的价值观像尊重、服务、质量、专业化知识和责任等，除非它们推进了员工的行动，否则只是文字而毫无意义可言。

当你的使命和公司的价值观仅仅是挂在墙上而没有存在于员工心里，就会发生三种情况。

第一种情况是组织确实是在依照某些使命和价值观行动，但是，这些使命和价值观却未得到众人的认可。例如，你会相信，除非做得很好，否则没人会注意到你所做的一切。而我却认为，既然没人会注意到我所做的一切，那对我来讲，就是做好做坏都无所谓。这两种想法都是公司的价值观的体现。但它们存在于同一个组织内部就会产生麻烦。

第二种可能是公司具有被认可的使命和价值观，但它们各自都有不同的定义。让我们以这个使命为例：“我们根据我们用户的需求而设计改进软件，用它来扶持顾客，从而提高效率。我们用我们彼此的尊重、专业化知识和顾客服务做为我们的公司的价值观。”你对专业化的定义是能够设计出确保每个人在使用产品时都不受到伤害的产品，无论他们如何粗暴地使用它。我可能认为，我们的专业责任体现在设计出一个延伸产品，但要顾客有责任去看产品说明书和他们有责任在安全范围内使用产品。再有，对于设计工作要进行到何种程度，我们将很可能有完全不同的观点，我会认为你的设计是不符合实际的，而你看我的设计又是没

有人情味的。

最后一种情况是组织可能具有一个真正被认可的价值观或使命，但这些价值观和使命在进行主要决策时又不能反映出来。在上面的例子中，为顾客服务的价值观是指直接面对顾客进行服务，但是，如果生产产品的公司实际上是把过期产品的放在了货架上进行销售或“证明”是顾客错误地使用了产品而不是设计的原因，这些行为都会使员工对领导者产生怀疑。

所有以上这三种情况不仅仅都是对于制定员工忠诚没有用，而且还会对制定员工忠诚产生害处。无论如何，它对于公司价值观和使命来讲，是传递出了混乱的信息。这证实公司所作所为和所说的不一致。

如果公司的价值观和使命真正被公认并被运用于决策之中，它们能创造出一种重要和枯燥的工作都富有意义的那种属于一个集体在共同努力的感觉。因为它同我们那种希望服务于他人、去为更大的利益做出贡献或去做与众不同的事的愿望相联系。信任是公司的核心，也就是相信每一人都在共同一致地工作，这也是让人们把他们的智力资本贡献到更大利益上的令人瞩目的原因。

露那·蒂弗兰斯科 (Lovetta Di Francesco) 博士是一位营养学家，并且是加拿大凯洛格 (Kellogg) 公司的一位资深经理，他相信凯洛格公司的使命是“提供谷物食品，为世界人民的健康做贡献”。

献”。例如，最近的谷物广告中，他着重鼓励妇女不必再斤斤计较她们的体重，而要多注意她们的全面健康和良好睡眠。凯洛格的营养小组非常积极地参与了整个市场营销计划，他们以集体研讨的形式开始，最终对于所有的市场营销海报和多种产品都达成了高度一致的赞同。实际上，在我向营养部门的人员寻求一个关于营养部门为了避免轻率地诱导消费者，而成功地使市场营销部门重新定位产品的例子时，露那回答说，“那并不是我们所要做的工作。营养部门不是监视者，市场营销部门的人们也不会花力气来迎合我们。我们是作为一个团队来工作，我们双方在制定决策时，都会依照公司的使命行事。”

在一个公司里，被众人公认了的公司的价值观和使命是很有威力的。就像在凯洛格的例子中，一个被众人接受的公司的价值观和使命将会做为每个人自制的机制。

使命和价值观的阶段划分

你的公司可能具有自己的价值观和使命，但是，就像上面谈到的一样，很有可能是完全具备了这两者，但它们对产生员工忠诚的作用却不大。如果公司所做的和使命所陈述的有偏差，知识型员工将会觉得缺乏集体感，不愿意把他们的智力资本投入到公司中。在不能恰当传播公司使命的情况下，这种情况还算是最好

的。最坏的情况就是欺骗。总裁们通常不会认识到，他们必需要把使命从墙上移下，要深植人们心中，以便这些使命可以产生调整知识型员工与公司战略方向一致的影响力。

没有人会希望通过直接创造出一项使命和价值观，然后就让人们照着这些条款去行动，尽管还仍然有许多不幸的组织相信这样做是可以的。实际上，把使命和公司的价值观从纸上移植于人们心中是一步一步进行的。表 13-1 有个简单介绍。

表13-1 使命和价值观的阶段

阶 段	表 现	这一阶段的行为陈述
1. 在墙上	“哦，新装饰品又来了，喂，你昨天看到这场游戏了吗？”	你的战略方向和使命、价值观是一致的。
2. 读它	“已经结算的顾客如同初次惠顾的顾客一样，都是我们的推销员。”	这一使命、价值观被大范围地传播了。
3. 理解它	“因此，设想我们的行为是由顾客来决定的。”	管理人员和员工能够把使命、价值观与行动相联系。
4. 能够引用它	“对的，这就是我们存在的原因——为了服务于顾客。”	在发行物、新闻通讯、演讲中把它做为重要资料进行运用。
5. 理解为什么制定这种不易被改变的选择	“好的，我能明白近来为什么我们不得不停止了，人们这段时间没法赶上我们的进度，我将不得不改变我原先认为可以实现的时间表。”	决策之后要让大家明白决策的原因，包括对相关的使命、公司的价值观广泛地沟通 and 了解。

第三部分 顾客资本中人的因素

(续)

阶 段	表 现	这一阶段的行为陈述
6. 以它为基础做出一个不易被改变的决策	“这不可能实现，在一个月之内，顾客会回来购买替代品，他们会为利益而发疯，这种情况将会再次重演。”	不同的公司和个人在制定决策时都被使命和公司的价值观所引导。
7. 在做选择时都要使用它	“乔怎么会居为这样一个专横的人？但他是一个顾客——尽管是最差劲的一个——我看我还是照规矩做吧。看来我是不会从这件事中得到一丝谢意了。”	你每天都运用使命、价值观来指导你的选择，你可以说公司里的每个人都在这么做。

除非你的公司在以上表中的第6或第7阶段，否则你很可能得不到你所希望的效果。从上述观点来看，这些行为很容易做到，这几乎难不倒管理人员，对员工的要求也不是很高。但在第5阶段，事情就会越来越困难了，人们开始明白，一个强有力的使命、价值观如果不存在于人们心中就不会达到这一阶段。它必须是有活力的存在着。除非你的选择是由于你所深信的一切来指导，无论这件事多么困难、多么不便。否则使命和价值观陈述将不会有效果。在这一系列阶段中，阶段5指出这一点，而这一阶段常常会陷入困境。

在选择健康保健服务时，不同的领域的每一个部门例如针灸法、老人医学和社会工作等都被描述出来，并不仅仅是医生和护

士。当人们仔细研讨后，全都认识到了这件事情的复杂性。不是简单地向大量不同的人提供足够的健康保健，而是解决这样一些问题，像选择不同的疗法和向部分人们如残疾人提供所需的特殊服务。他们讨论地越多，就越清楚地明白他们并不能满足每个人的需求。这恰恰是经常会有情况，并不仅仅是因为资金缺乏，一个组织的价值观(像仅使用明确合法的疗法)常常与其他实际情况相矛盾(像针灸法已经实际使用了几百年却没有明确的法律认同)。

这些所有的参与者开始认识到，由于这些选择是不易被改变的，所以决策必须是不可避免地成为最大可能发生的结果，而不是最完美的结果。他们开始认识到这一点，不仅是用头脑，而且还用他们的心去领悟。如果一种情况与其他情况发生了冲突，那么这一矛盾必须被解决——这就是那种像政府等组织都需要突破。如果充分理解了你的公司的使命，达到这种水平是有可能的，但这需要付诸于努力。让我们怎细讲一讲为了达到这一水平所需做的一些事情。

把使命由纸上移入人们心中

在这一章的开始，我们谈到了三种在员工与公司使命、公司的价值观之间缺乏联系的方式，它们是：

- 在公司中有许多使命和公司的价值观，但它们没有得到众

人的认同。

- 在公司中有被众人认同的一个使命和一系列公司的价值观，但它们的含义不同。
- 在公司中有一个真正被众人认同的使命和公司的价值观，但它们在进行主要决策时并未体现出来。

在下一部分，我们将谈到对以下每种情况如何处理，以便你的使命和公司的价值观能够为留住和雇用你的智力资本做出贡献。

在一些组织中，使命(公司的价值观)说明书严格地讲仅仅是墙上的一张纸。在这种情况下，那些不尊重顾客的员工很有可能得到下一份最好的工作，而其他员工却正在努力去遵从使命。这种情况下，员工决策就缺乏了必要的逻辑指导。有时候，人们做的与使命一致，是因为他们被他们制定的使命所引导。而其他时候，他们好象恰恰把公司带到了与公司战略相反的方向，这是因为一个决策制定者是通过什么对他自己有利来运用决策权的，尽管对他自己有利的对顾客甚至公司都没有什么益处。

就像最开始提出的，你确实需要对你的使命和公司的价值观进行陈述。许多公司都做到了这一点，并且对于总裁们来讲，这样的发展是一项值得去推进的东西，它迫使他们去严肃地思考他们正在做什么和想去做什么，如果情况进展得良好，他们会发现在感觉和实际动作之间可能有明显的区别，这一差异可能会使共

同工作变得困难。但这一过程会使一个管理队伍更好地向前发展。

然而，总裁们经常无任何作用地运用公司的使命和价值观，这就是为什么所有层次的员工将会进行同样的争论的原因。总裁们需要机会来反映出什么样的公司的使命和价值观对他们意味着什么一样，员工也需要这样的机会。对于这种情况，一个迅速的反应就是取消它们，原因之一是因为它需要时间，另一个原因是员工的工作并不是去设立组织的战略方向。这两种观点是正确的，但让我们再列出一些观点来。

毫无疑问，磋商过程需要花费时间，尽管不像你所想像的那么多时间，但在第4章我们所建议的磋商过程会是有用的。但也存在很多问题，像这是否会花费时间，你在想你是否能从这里得到些收益等。但只是简单地宣布而没有某种程度上的参与，这样的任何使命都不会是让员工产生兴趣。要想把制定使命和公司的价值观作为你邀请你的知识型员工的一种方法，磋商也许是最适当的。

对于第二种情况，管理人员应该建立组织的战略方向。这说如同一个朋友向你询问她是否接受一个工作职位一样。你可以很满足，因为你的意见正被别人听取。但如果她的选择和你的建议不一致的话，你也不必去想像它是否会对你和她的关系产生实质性的影响力。对于在组织内部进行磋商，你希望建立起同这种状况一样的情况。

因此，你可以希望去考虑运用一个具有更广泛基础的方法去制定使命和公司的价值观，把这做为约定你的知识型员工所承担责任的方法。你会发现磋商过程同它促使员工相信公司真正是什么一样具有效用。

使命和价值观的定义

一个组织具有一系列常见的使命和价值观，但他们的含义是什么却是不同的定义。在以上用的有关使命的例子中，“我们根据顾客的需求设计改进的软件，用它来支持他们的效率”，你的观点可能是强调“改进”这一部分做为顾客需求的核心，而我认为给顾客他们所需要的是使命的重点。这就在我们所设想的改进中发生了分歧。我认为你是妨碍改进而你认为我在真正的市场中没有脚踏实地。由于上演了这些矛盾使我们在朝着一个方向前进的过程中产生了困难。

对于这一问题的答案不是把一大群文人和汇编字典的人们锁在屋子中来得出一个使命和价值观完美的定义。这一问题的答案是在实际制定决策过程中运用使命并且去这样做，建立对于公司使命和公司的价值观的一个更好的更准确的理解。在每一个重要的决策制定中，你需要参照你的使命来明白你应该如何去做。如果你在制定一个现实中的决策时这样做了，人们自然而然地就会

去讨论公司的使命和价值观对他们意味着什么。通过这一切，他们既能够轻而易举地制定决策又能够把他们对公司和公司的使命、价值观的理解更进一步。

对于决策制定者来讲，用实际的语言不定期记录他们对公司的使命和价值观是如何理解的是很重要的，把这些理解进行广泛传播也同样重要。在以上的例子中，你需要彻底地沟通，以便工程师很早就剔除错误（一个产品不应该伤害顾客，无论顾客是否有义务去读说明书）。那个持有反对意见的工程师也许不喜欢你的结论，但现在他知道了标准是什么，就能够开始调整他的思维来同标准达成一致。

调整使命、价值观和决策

第三种可能性是每个人都相信这一使命和公司的价值观是值得去做的。但是这里主要的决策同他们不一致，或者至少可以说在这些决策中并没有体现使命和公司的价值观的存在。一个著名的调整的例子是几年前的泰诺 (Tylenol) 的恐慌。如果你记得一些人把毒药放进了泰诺的药瓶中，在澄清是否已经有人在工厂这么做，或在商店这样做，或是否其他药瓶也已受到了污染之前，泰诺的总裁命令撤回所有商店的泰诺。他们撤回商店的产品的决策不是基于考虑潜在的义务和利润，而是基于他们的公司的价值观。

这些以公司的价值观为基础的行动确保了人们对泰诺的可靠性的信任，但毕竟泰诺的销售额下降了。

让我们来想像一下，如果在主要决策必须同公司的价值观调整一致这样的问题上看法不同会是什么结果。在这个例子中，我能够想得出，在这种缺乏信息的混乱中，泰诺（泰诺的总裁们）将会认为这不可能是他们的原因（就像后来被证明的一样），因此，他们将会稳稳地坐着，让产品一直待在货架上。如果他们这样做了，人们将会相信泰诺更多的是关心它的利润而不是顾客会如何。甚至，尽管这场灾难不是由于他们的生产过程而引起的，他们也要为他们的不付责任的行为得到教训。让你的公司的价值观存在和让公司凭借它而存在下去同样重要。

毫无疑问，市场营销决策与你的公司的价值观始终保持一致是很困难的。这远远不是参照当时的压力进行决策那么简单。在这次进行调整的决策中，你将会经常面对那些是忠于你的公司的价值观还是忽视公司的价值观的选择。如果你是按后者去做的，员工们将会知道，这就恰恰是那些传说为什么会发生的原因。每一个决策都参照你的使命是不容易的，但是，如果你希望你的知识型员工既相信你又相信使命，那这样做就是非常重要的。

小结

公司的使命和价值观陈述的存在是有着很好的原因的——它

们就像是工厂中的电力驱动室，组织在后面对它进行控制。它们变得越来越重要，因为它能够更清楚地增加接受使命和价值观的知识型员工成为忠诚员工的可能性，而这些忠诚员工将会导致顾客忠诚。正因为员工忠诚（从而导致顾客忠诚）对于一个组织的成功是如此地重要，公司必须做到经常地确定他们如何去做才能使员工满意和忠诚。下一章将向你展示如何做到这一点。

本章要点

- 忠诚的顾客是一个组织的生命力。
- 研究表明，顾客忠诚是由员工忠诚决定的。
- 如果员工相信公司忠于使命和价值观，那员工也会忠于公司。
- 公司经常在保留员工忠诚方面产生困难，因为他们没有投入足够的时间和精力来确保使命和公司的价值观真正被众人认同。

第14章 评估员工的忠诚度

毋庸多言，几乎你做的每一件事都应该对公司的最终目标有积极的影响，你可能会采用不同的方法（如进行一项长期投资而不是在本季度进行一次短期努力）和途径（如通过降低成本而不是通过增加收入来达成目标）。如果智力资本的相关理论不能像上面这些方法途径一样使公司更具竞争力和取得更好的效果，那我们又何必对此大伤脑筋呢？

这样一来，对员工忠诚度的讨论一直是个有些灰色的领域。我们之所以关心这个问题，是因为我们始终希望人们生活得更加幸福而不是相反，我们也许会承认感到满意的员工更忠诚，但是当“推动”变为“连推带搽”的时候，你能说出产生了哪些不同吗？在较长时间以前（如五六年前），公司价值是用模型（公司价值=账面价值+无形资产）来衡量的，在公式中无形资产只占一个并不重要的百分比，通常的答案是：无形资产在公司价值中并不重要。

但是现在情况已大不相同了，无形资产或智力资本最高能够占到公司财富创造潜力的90%，员工满意度呈现出新的重要性。持续的研究表明，在员工满意度和公司财务业绩之间存在着相互关联的特征。例如，西尔斯公司发现财务表现是一个落后的指标

——它仅告诉你公司已经出错了，但却不会告诉你公司会否将要出错。而员工的工作态度则可以向你昭示这一点。其他的几项研究也建议你需追踪员工对工作的感受，如果你能提高员工满意度，必然会改善公司的财务状况。

因此，员工的满意程度变化肯定会在公司产生一些反应，因为他们的满意度和忠诚度有助于吸引忠实的客户，进而影响公司效益。所以，作为一名公司领导，你需要知道员工对你正在做的事、你管理公司和员工的方式持什么态度。要做到这一点你有两种途径：一种是全公司范围的员工调查，通常用来测试员工的满意度，另一种是360反馈计划，这种反馈是让员工来评价老板们的管理技能。通常情况，应当按照先进行员工调查，再进行360反馈的次序进行，至于这样做的理由，我们将在后文予以讨论。

谈到员工满意度这一点，一些管理者也许会觉得他们不需要再读下去了，“我了解我的员工，”他们会这样说，“我不需要员工调查或是什么别的东西来了解员工在想什么和感觉到什么。”好的，也许是这样，但1997年的一项调查表明了管理者的想法和员工们的实际想法存在惊人的差异。例如，有85%的高级管理人员认为他们支持服务于客户的目标，但仅有55%的员工认为公司的管理人员确实这样做了；55%的管理人员说他们使员工参与了决策，但仅有26%的员工认为如此；有61%的管理人员认为

自己将员工看做有价值的生意上的合伙人，但仅有 27% 的员工这么看。在你所想的与员工们所想的问题之间有 30%~40% 的差异，这意味着你们不能很容易地同步前进。如果你基于与员工不同的感觉进行管理，那么你在提升员工忠诚度方面几乎不做任何事情，自然也很难提升客户忠实度，而进行一次员工调查或 360 反馈则是保证自己真正了解员工所感所想的一种办法。

常规的员工调查

进行员工调查有不可辩驳的理由：它会提供表明员工们真实感受的信息；它会向员工们表明管理层关注他们的想法；为公司的发展开拓道路等等。我们有很多理由进行员工调查，但能否成功要看你怎样实施了。

进行调查前先讨论

这是进行调查时最重要的，也是人们最不习惯的一步。如果一次员工调查不能给大家留下生动活泼的回忆，它的效果就不会像我们所希望得那样好。不论你向员工们说什么，大家会觉得这是他们唯一的一次表达自己想法的机会，他们不仅会讲出对你现在所做事情的看法，还会让你知道你的前任的诸多不当之事。的确，你要为那些不是你做的事承担责难。人们会表达他们的全部

感受，包括以前那些使他们痛心的错误做法。我曾经见到人们甚至批评另一群管理人员 10 年前是如何处理一批下料的。要知道，痛苦可能会被压抑，但决不会抹去，因此，员工们的调查反馈会比你预料的还要严厉。

经理们经常会被这种批评吓退，并使他们试图进行一次调查的努力受到了伤害。他们由于自身没有的过错受到了指责，被理所当然地激怒了。一种自然的反应便是尽快地处理掉这些看起来不公平和有害的东西。一般是提出一份报告，也许是给参加人员发一封感谢信，然后迅速了却有关的一切。

这样做肯定是个错误。因为员工们知道你进行了调查，如果此事从此查无音讯，大家会断定你根本是在做样子，听不进大家的意见，只想听好的，最终使员工调查成为一种装饰。进行一次半途而废的员工调查，比你从未进行员工调查还糟，这会让员工更加不信任你。所以在公司第一次进行员工调查或处于巨大变革时期的情况下，即便值得这样做，可除非管理层对员工的不利反应有充分的准备，千万不要进行调查。针对调查结果，管理层应制定一项解决问题的行动计划，管理者必须愿意公开表示对计划的成功负责。

这些听起来像是不进行员工调查的理由，但不要忘了，忽略问题的存在不等于解决了问题。不能因为问题不是你引起的，就可以视而不见。有时你必须挑破脓包，让毒液流出来，并将其治

愈。如果你不愿意先承受痛苦，你就不能治愈伤口。

调查步骤

简单化

从未进行过员工调查的人可能经常会沉迷于得到大量统计数据的想法。这种想法应当去掉，首要的几个原则应该是：

- 篇幅要小——调查单只用一页纸，不超过5~8个问题。
- 问题应以多项选择的形式提出，附有答案选择框或表示重要程度的数字。
- 在调查单尾部留出评述的空白。
- 确保不记名。

在开始之前弄清你要了解什么

了解到有63%的员工对公司管理表示满意或很满意对你是有帮助的，但这还不够。例如，这个数字实际上可能是由地区运营部门(98%的满意度)与市场部门(28%的满意度)加权平均而得到的。对于地区运营部门经理而言，他所做的也许就是继续做他正在做的一切，但对市场部经理而言，要面临很大的挑战。然而，你如果没能了解员工们的工作岗位，就不能对公司整体进行这种

分类。因此，你要在进行调查之前弄清需要哪些种类的详细资料。否则当你得到这些资料的时候，还是不能估算出这些资料对你意味着什么。

如果可能，使调查在统计上有效

这并不像它听起来那样神秘。如果员工调查的结果与我们所希望的不同，经理们会趋向于采取一些保护性的措施。比较典型的做法之一是攻击调查本身，如问题设置得有偏差、这不是我们希望的问题、分析质量差、没有足够的样本、样本太多等等。有时候这些人是对的。例如，你可能由于提问的方式而无意间影响了调查结果，如“你真的喜欢目前的管理风格吗？”而不是“你觉得管理风格怎么样？”除非你毫无偏差地执行了资料收集程序，不然经理们便会理直气壮地指责你进行了不公平的或毫无用处的调查。你可以通过证明自己已经使用了通常被接受的调查程序来避免被别人议论。

如果你拥有人事统计方面背景的人员，可以考虑开始调查了。如果没有，你可以雇用这方面的专门人才或使用商业上可行的调查工具。后者的价格相当昂贵，但却具有严密可靠，确保效用的优势。如果时间或资金不允许这样做，考虑使调查工作简单一些，这意味着调查结果只反应公司整体的情况而不能提供不同部门、不同地区、不同薪金标准(如小时工资工人和月薪工资工人)人员

的更为详细的情况。

用调查结果做什么

无论调查前的准备工作如何充分，刚看到调查结果的那种震撼可能是非常巨大的。经理们尽快地进行调查，但当他们看到调查结果的时候，可能是觉得员工们并不欣赏自己的这番苦心。这时，执行官和大多数高级管理人员可以通过以下几件事让经理们对调查结果有所准备：在公布前让每位经理看到关于他的调查结果；传递积极的信息；制定一组行动计划；采取行动与不情愿的经理进行沟通。

首先要让每位经理独自看到他的调查结果

在调查中对每一位经理应当一视同仁，比如市场部、销售部、研发部，应当给他们提供机会，使他们能够在私下去消化这些调查结果。这会给他们时间从调查结果的震动中恢复过来，这样做会减少他们的挫折感，并使他们愿意采取行动改进他们的行为以便对调查结果做出反应。

对所有的经理发出积极的信息

在这些单独会谈之后，开会讨论全公司的调查结果。首席执

行官可以说以下的话以消除大家的焦虑：“第一次调查的结果是好是坏不是问题，这些问题就是我们要解决的。我所关心的是大家怎样能使下一次调查结果好于这一次。”我想你会看到整个会议室中人们紧张的双肩放松了，几个准备进行辩解的发言被主动放弃了。

在会议期间，主动快速地通过那些使与会经理们如坐针毡的调查结果会提高会议的效果。最好这样说：“好了，调查结果的确不让人满意，但不管怎么说，这就是我们目前的状况。让我们想一想该怎么改善吧？波特，这个问题大部分发生在你那个部门，有什么想法？”不要期望大家公开认可调查结果，但你一定要遵守自己的承诺，即不要附带责备，而是集中讨论怎样把事情做得更好。当经理们意识到自己没被严厉批评的时候，会更愿意花费时间讨论怎样去改善而不是就调查结果为自己辩解。

即使如此，你还会遇到一个问题。有时在讨论中会有人说：“真不可思议，我们从未试图隐藏任何事情以损害市场或摆脱研发。在这点上他们肯定错了。”每个人都会明智地点头同意并跳出来做出下一个反应。这些人跑题了。事实与演练不是一回事，感觉是实际存在的。员工会认真对待他们认为是真实的事情，即使员工们的意见错了，经理们至少有一件事值得去做，那就是去修正这种观念。

对于这些毫无益处的讨论可以这样说：“我们也许看到了有

的意见不好接受，这是因为大家从事的工作不同，看问题的角度不一样。希望大家记住，员工们认为是真实的事物是就是大家今后要对照改进的，当你看到调查结果的时候，请认真考虑这些反馈意见，而不是仅仅按照你原来所认为的才是对的。”

制定一组行动计划

在决定如何解决员工提出的问题时，应努力制定具体的、可度量的实施方案。不要用诸如“经理们会与大家更好地沟通”这类概括性的话语去回应员工们的意见。这有些过于含糊了。要努力使每一项措施内容具体化——如定期召开会议、在一定期限内由专人负责说明公司最近的决策或分享季度业绩。但无论怎样都要力求具体。

不宜为取得更为详细的资料再进行一次全面调查。有时你不能准确地知道调查结果到底意味着什么。例如，最近的一项研究显示，员工们并未意识到自己处于一个信息回路之中，造成这种情况的原因有两个，一个是经理们确实未与大家沟通；另一个是公司中有某些东西阻碍了员工了解信息。正如你所知道的，只有认清了问题，才能很好地加以解决。在这次研究中，研究人员随机地问员工是什么原因造成了这种信息回路，整理后得出了结论——原因实际上包含了上面两个方面，即有时管理人员没能及时传递公司信息，有时一些信息被混淆并产生了曲解。

实际工作中的确存在这样一种诱惑，它诱使人们去再次分析搜集到的资料(这些资料通常不能告诉你更多的东西)或进行一次更有针对性的调查。记住千万不能这样做。组织几个有针对性的小组或让经理们向员工了解已有数据的意义也许更有效，但不要去收集更多的资料，这样做只是为了使需要解决的问题更明确。

沟通并在行动计划成功后予以追踪

一旦决定进行调查，就应明确责任、设定截止时间，向全体员工宣布调查计划。如果调查结果让人震惊失望，就像前文所讲的那样与经理们沟通。无论怎样，员工们将会为自己打算——你要在事先认可这一点。可以谈一下你是怎样定义调查中反映的问题的。如果有些问题不能立即解决的话，应马上或不时地向大家解释一下原因，否则的话，人们会认为你在回避某些东西。

定期向员工报告调查工作的进展情况。记住调查工作是一步步行动的成功，而不仅仅是完成计划，这一点很重要。如果员工们认为他们所关心的问题已被重视，说明计划是成功的。尽管小范围的努力，比如有代表性的员工群体也能评价你的工作成绩，但在第一次员工调查一年或半年后再进行一次调查也是可取的选择。

督促那些不认真执行计划的经理

不管你怎样努力，仍会有一些经理觉得员工调查没有什么意

义，不愿为之努力(或尽可能地躲避)。不情愿的经理们也许会提出一些貌似合理的理由去说明为什么自己什么也没做。如果你同意他们的观点，就任其发展，认为自己也许搞错了。如果认为有必要去解决的话，就应像你以前对财务结果分析时所做的那样，与消极抵触的经理进行一次谈话，“需要我的帮助吗？”“需要培训吗？”“在这个时期我希望你能全力以赴地做好员工调查。”

进行员工调查是向员工展示你关注大家士气和忠诚的一种重要方式，虽然这是值得一做的工作，但不要以为很容易完成。即便通过了所有的困难阶段，也不要忘记员工调查对公司而言是一个积极的推动，它向人们表达了你确实在重视员工的想法并希望去改变公司的组织结构，以适应信息时代的现实。

360反馈

当公司高层意识到人力管理和员工间合作技能的重要性时，便会寻找评价管理人员工作绩效的方法。员工调查不仅提供了一种把握公司架构脉搏的优良工具，还可以非常直接地反映员工个人的观点。比如有的公司副总可能会说：“在员工调查时暴露的问题是下级经理们引起的，与我无关。”同样地，一些经理们会说：“如果副总做得更聪明一点，我们的成绩肯定比现在强。”可见大家在互相推诿、惰于进取方面确有绝佳的秘诀。那就是只要

把手指指向别人，便不再需要思考自己该怎样做才能增加员工的忠诚度和士气。

因此，我们需要一个比员工调查更为精确的方法，因为管理技能大部分是无形的，第三者很难检验。通常了解管理技能的方法是征询被管理者，也就是员工们的意见，以便了解管理者做得怎么样。这种方法与惯常的员工表现评价相反——是由员工们评价他们的老板。这种转变（由此称为360反馈）是促使个人改进的有效工具。

决定是否进行360反馈

每个人都会对反馈的结果担心，除非你事先知道了每个人会怎么评价你，可即便如此，你还担心大家对你的看法有好有坏。哪怕只有几个人抱怨你，即便只是抱怨些小事，也会使你烦恼。这些人怎么了？还是我真的毛病很多？所以在这种心理下，没有人会喜欢进行360反馈。虽然在另一方面，我们在内心深处知道这种反馈可能对公司有益，可这并不能使更容易地接受反馈调查。

进行360反馈对你的公司肯定有益，但有的时候处理不好也许会削弱活动的效果甚至产生负作用。可以通过考察以下几点，然后再决定是否进行360反馈。

- 公司以前从未进行过任何种类的员工反馈活动。
- 公司有许多情况需要转变。
- 许多部门有新的经理。
- 对来自高级经理的报复有很深的戒心。

公司以前从未进行过任何种类的员工反馈活动

如果你以前从未在公司进行过员工反馈，可能会受到许多负面评论，包括一些公司的陈年老账，这对现在的管理者而言是不公平的，在公司积淀问题较多时尤其如此。也就是说，如果议论是关于所有的销售部门的经理，而不仅仅是关于你，那么你对得到负面评价的感觉就会更糟。在一个有成千上万员工的公司进行调查，你会发现个人的意见可能会被淹没在众多的意见之中。如果在一个只有5~10名下属的公司中进行反馈调查，你会发现，员工们的判断也许是根据你是否每天向他们问早安来进行的。

公司有许多情况需要转变

我曾临危受命，被指派去改善一家运转不佳的集团公司。这家公司多年来积累了大量的管理漏洞，有很多情况需要改变。这次经历是我感到，即便人们在总体上欢迎这种转变，也不愿意去实践这种转变。如果以前的经理们准许这种思想与行动间的矛盾继续存在，公司的生产效率就会降低，你在这种情况下坚持进

行变革，就不会受到欢迎。即使从长期来看，员工和公司都会在变革中受益，一般也要经历一段难捱的日子，以便发现所有的问题并加以解决。

如果一位经理在公司面临较多困难的人际和其他问题时，建议进行360反馈，他所得到的意见所反映的也许是员工对变革的抵触心态而不是关于管理者个人的管理技能的评价。如果公司中仅有少数情况需要转变，这些情况需要在事先予以明确，同时要让大家知道，反馈的成绩受到这些情况的影响，也许不能很好地体现他们的能力。然而对于一个有很多情况需要改变的公司，暂缓进行360反馈则是明智之举。

许多部门有新的经理

同样地，如果你手下的经理们有很多是新上任的，应该考虑暂不进行360反馈。因为只有经理们与员工一同工作一些时间（比如一年）以后，才可能对经理的强项、弱项有一个足够的认识。要知道，员工倾向于将在工作中受到的所有不公正待遇都表达出来，而不一定是针对某一个经理来表达。如果这种情况发生了，让目前的经理知道在他的自身行为中怎样改变是不可能的。

对来自高级经理的报复有很深的戒心

在进行360反馈的过程中有一种危险的信号，就是员工们担

心意见不能被保密而在日后遭到报复。你当然可以认为这种情况在你的公司中并不存在，但你的想法是靠不住的，除非通过员工调查反映出公司存在一个可接受的信任水平或者你能从非常信赖的员工那里了解到这种担心并不存在。

上文的情况只是对你的提醒，不要把他们作为你回避 360° 反馈的理由。有时，进行 360 反馈会帮你纠正上面讨论的问题。例如，如果有担心报复的问题，进行 360 反馈是传达你想改变这种状况的强有力的信息。另一方面，不要或超前、或乐观，或盲目地去进行 360 反馈。如果你不顾条件地进行 360 反馈，就要克服特别的困难以确保事情能够做好，反馈的信息能被妥善处理。

需要问的问题

你愿意进行调查吗

不要让别的经理承诺愿意进行员工调查，除非最高层领导也这样做。如果你不愿意让自己的管理技能被公之于众、任人评论，别人为什么会愿意呢？事实上，如果你自己也不愿意那样做，就应立刻放弃计划。把我说到的而不是我所做的事付诸实施，冲击会很大。

经理们是自愿的吗

一位经理可以选择不参与调查吗？如果可以，你应该怎样才能鼓励大家参加，去说服不愿意参加的经理们呢？如果不可以，你怎样论及强制的概念呢？一个可选择的解决办法是延长调查时间。例如，你可以给经理们两年时间来熟悉这个系统。当然有时也许要强制参加，但是第一轮结果应当保密。

反馈信息如何使用

反馈信息仅对其提到的经理有用吗？对填写表格的员工有没有用？对该经理的上级有没有用？怎样去公布这些信息？被讨论的经理是第一个看到结果的吗？应该公布哪些信息？是公布原始得分、所有问题的答案、还是反馈结果的摘要？为哪些人解释这些结果？应当怎么处理这些结果？

调查的后续工作应怎样进行

如果不进行后续工作，搞一次360反馈就是浪费时间、金钱和物力，还肯定会遭到公司内部人员的讥笑。所以必须进行后续工作。后续工作可以是一个很正式的报告过程，将每一位经理的调查结果通报给他的上级和下属，经理应与下属开会明确自己在管理风格方面需做哪些改进，并向上级提交书面报告，写明在一

年内或双方认可的期限内加以改进。你可以建立一种监督机制确保这些步骤得到履行。由于这种方法最公开，所以当公司能够很成功地使用这种正式标准的时候，它能对经理们产生最大的逼迫性。它不仅使经理们的不足公开化，而且使他克服不足的行动计划也为大家所知。这些使他没有办法悄悄地改变计划，也不能按他自己的时间表进行改进。当我们开始一项艰难历程的时候，这两点督促是有益的。谈这些因素并不是引导你选用这种更正式的方法，而是要你特别注意保持一种与努力改进的经理们同步运作的进程。

与上述方式完全相反的一种后续工作过程是由每位经理自己决定怎么处理反馈结果。这种方式的问题是经理们能可以把结果锁进抽屉，这样的话，你怎么能知道这一过程有实际的效果呢？

找到这些问题的答案并不容易。通过雷区道路的一种方法是进行活动的目的转移到你的价值取向上来。如果目标是经理们的个人成长，那么鼓励他们比惩戒他们更可取。如果促进人际交往与合作的技能是最重要的，那么更易为大家监督的及更公开的态度也许更有用。如果进行反馈调查与表现这种调查的积极影响同样重要的话，公开的办法也许更适合。不过，如果着眼于激励（经理们也像普通人一样需要激励），非正式的方式应该是妥当的。

不管你怎样决定，总会有些人不开心。如果选择正式的方式，

经理们会反对对他们的缺点进行曝光，如果选择非正式的方式，员工会怀疑调查是否严肃认真。有鉴于此，应将你的决定着眼于是否与你的价值观念相一致，进而调整评判标准。

在结果公布之前你应当说些什么

你应该用公开的方式去讲那些在员工调查时非公开讲的话：“结果怎样并不重要，关键在于我们今后怎样去做。我们能够不断发展是最重要的，而不必计较我们从哪里起步，仅此而已。”对于员工调查，这种评论给大家传递的信息是不断改进，而不是责备。

是否重复调查

重复调查是一种逻辑上的延伸。只进行一次调查意味着什么？在员工的心中，这仅仅证实了情况有多么糟糕，大家会问，这次调查的意义何在呢？应该知道，在整个调查计划中，在第一次调查以后还应该进行第二次、第三次，让每位员工切身感受到公司在不断进步。不要欺骗自己，以为进行一次调查就可以一劳永逸。

执行

我们上面讨论的方法的具体实施可能因具体情况的不同需要

改变，一位精于此道的专家（通常是一位外部咨询人员）可以做到这一点。

大多数较大的咨询公司有360反馈咨询项目。咨询公司通常使用一种行之有效的调查表。经理们把调查表散发给下属和同级别的经理，有时他的上级也要填写一份。调查表采用不记名形式，填好后交给咨询公司。咨询公司的分析人员进行分析并把结果告诉经理，同时与经理们讨论怎样与员工就调查结果进行解释说明和讨论。讨论内容包括经理需要更好地理解反馈结果所说明的问题，以及他今后如何针对这些问题改进自己的行为。

尽管反馈过程本身有外部专家很好地控制，但执行过程，也就是开展反馈调查的过程，应当是组织内部的事。在调查中应对员工和经理们进行特别指导并处理好结果。

无论是出于自愿还是强迫，在实际开始调查之前，花时间解释什么时间、对什么进行调查以及可能发生的情况是很必要的，员工和经理都需要得到他们所期待的东西。如果没有许多“我知道那种情况不会发生”的预计，进行反馈调查会非常困难。

如何处理结果

让每一个人参与到360反馈中来仅是第一步。困难之处在于要采取哪些切实措施才能够使个人的管理方式改进到与你的价值

观念尽可能地统一起来。然而，由于涉及个人转变，这些改进会异常困难。在处理调查结果时，要特别提及三点：

- 培养处理为难意见的能力。
- 爱护管理人员，给他们改进行为的时间。
- 不仅要支持，还要督促。

培养处理为难意见的能力

对于评价结果，大多数管理人员会处理得较好，他们能够根据这些评价与所属员工进行讨论，并在此基础上开始调整自己的行为，使之产生更好的效果。另一方面，由于评价结果会出乎一些管理人员的意料，会使他们措手不及。这些人不仅感到震惊，还会感到受到了伤害，因为他们会把评价结果看做对他作为一个“人”的否定而不是作为一个“管理人员”的评价。在他们的个人生活中，每当出现问题的时候，这种挫败感都会产生。正是由于这些原因，或者是我们尚不明了的其他原因，这些评价结果将对一些管理人员产生很大的伤害。

对于这些管理人员来讲，与咨询人员讨论评价结果是必不可少的环节，但仅仅这样做是不够的。他还要知道如何去改变。可是如果没有其他的帮助，即使他捱过了这些讨论，也未必努力改进。作为一个企业领导，你要额外花些时间与咨询人员联系，寻求办法调动对评价结果持消极态度的管理人员的积极性，如果有

内部建议的方案，不妨鼓励管理人员加以利用。

爱护管理人员，给他们改进行为的时间

无论一般雇员、管理人员还是他们的领导，能够期望对已经习惯的行为马上予以改变，是非常难能可贵的，但是个人行为的改变是一个困难而且漫长的过程，正如我们所知道的那样，中间有许多关隘要过。

即便是最踏实认真的管理人员也不会把每件事都做得完美无缺。在管理人员试图改变自身行为的时候，企业领导要体谅他们。一种办法是宣布下一轮评估反馈的时间，以便暗示管理人员，公司希望他们在多长的时间内取得改进，另一种办法是公开承认这种转变是多么不容易，以便吸引全体人员的注意力，避免管理人员的懈怠。在转变的过程中，管理人员会遇到各种问题，此时企业领导要尽量帮助解决，尤其注意的是要督促管理人员进行改进。这就是被员工称为让管理人员摆脱困境的过程。

不仅要支持，还要督促

以上的讨论并没有否认这样一个事实：你必须对管理人员进行督促。改进的速度也许可以商量，但取得进步这一目标却没有商量的余地。你必须在评价员工的过程中，甚至一些不太正式的办事程序中使管理人员和一般员工清楚地认识到：改进是不可动摇

的，无论这种改进是如何取得的，它都不可以用来和公司讨价还价。

同时，领导者必须为支持管理人员的改进做好事先筹划。为了完成这种转变，管理人员可能需要外部专家进行额外的培训和指导。公司领导要认识到：斥资进行管理培训是这种评价过程中必然的一个结果，对此要有所准备。最重要的是，当管理人员与自身根深蒂固的思考和行为方式进行斗争的时候，公司领导要给予支持和帮助，要允许管理人员犯错误，暂时忘记或抵制这种转变都是可以理解的，但这并不是说由于领导者的部分工作是督促管理人员转变，就可以允许管理人员无休止地犯错误，只是需要一段可能比你预想的稍长一段时间，在这段时间中，管理人员进行预期地改进。

所有这些计划是真正需要的吗

这些预先计划看上去有些冗长，但不论你对这些计划怎样删减，每一次执行评估测试对管理人员来说都是一件具有较大风险的事情，即便是对自己的技能有相当自信的管理人员来说也是如此，对于那些怀疑自己不胜任（这种怀疑经常是正确的）的管理人员可能更是如此。管理人员的态度经常反映他们感到既不知道如何改进又感到被测评结果欺骗了。这种情形不可能用来提高他的

办事能力，也不可能帮助公司充分利用潜在的智力资本，如果不能将改进落实到行动中，不论你在测评开始时持有怎样的态度，这种测试都无法有效进行。在一定程度上，你必须依赖个人的自觉性去取得改进。你可以有一套正式的监控系统督促管理人员去改变，但是只有积极的精神才会鼓励管理人员使用这套系统帮助自己，而不是试图摆脱这套系统的监督。这笔投资会帮助管理人员去主动利用，而不仅仅是被动使用这个系统。

小结

越来越多的证据表明，员工对公司的成功相当重要，但如果你没有一个较好的度量标准，你就无法提高甚至理解它。如果能够妥为利用，员工调查和360反馈是可以将相互协作、明智管理这些美妙的思想落实到行动之中的；另一方面，如果被狭隘地理解和执行，将会造成非常被动的局面。

最后一章将把这些思想整理到一起，以帮助你如何在组织机构中发挥智力资本的作用。

本章要点

- 员工满意度是能否取得财务成功的晴雨表。

- 一个组织了解员工满意度是至关重要的。
 - 定期进行员工调查和360反馈是评价员工满意度的两个方法。
 - 进行定期调查和360反馈对公司有益处，并很重要。
 - 与员工调查相比，360反馈对于管理人员和一般员工更有威胁，因此只有当一系列员工调查已经进行，调查结果已经提出并且被员工接受的时候才应该进行360反馈。
-

结束语 一切仅是刚刚开始

当今世界，知识已成为一个创造性的领域，知识员工成为组织中最重要财富源泉。越来越多的公司认识到这一点，并开始分析如何利用他们的智力资本。理解信息社会与工业社会的差异已不是非常困难，但试图在这变化过程中最大限度地发挥智力资本的益处则具有挑战性。这不仅要求我们改变所做的事情，还要改变思考方式，以及考虑所做与所思的相互关系。

在此书中，我们将注意力集中在信息时代所面临的管理挑战上，这种挑战是在协调智力资本的过程中产生的。在进行人力资本管理时，一位经理的工作是鼓励人们提出他们头脑中的想法，鼓励人们在公开场合明确地利用他们的知识，不是默默地、含蓄地去利用。另外，大量的专业知识迫使越来越多的员工呈现一种专业化的趋势：成为某一特定领域的真正的专家。这就使经理们面临着这样一种局面，他对其下属的专业工作并不真正了解，提到这一点，经理们必须比以往任何时候更多地分散他的决策权力。同样地，在做战略性决策时，必须采用征求员工意见的方式，鼓励员工参与决策。员工也只能在公司向他们通告了公司内部复杂的问题后才能提出有效的建议。最后，仅仅利用员工目前掌握的智力资本是不够的。你必须确保知识员工通过正式的或非正

式的方法不断地学习新的知识。

如何使用公司中不同的知识资本，发挥其整合后的结构优势也是个非常棘手的管理挑战。应该建立一个计划，在组织内部发展一种思想方法，鼓励向员工提供自由的信息流，甚至包括那些以前被认为非常保密的信息，同时，除非经理们能另外取得其他部门专家的指导，拥有一套不常使用的专家意见数据库是没什么大用的。充分使用结构资本一般需要比大多数组织更加自由的人员和知识流动。

另外，员工们需要与同事分享他们的知识，否则的话，通过你的结构资本，像数据库、网络和工作程序所获得的知识不会反映该领域的最新成果。要让员工做到这一点，必须让他们相信，他们对组织的智力贡献将有所回报。在问题的另一面员工必须变得更愿意从别人那里获得新知。这就意味着他们必须愿意去试验，去失败，尝试由于努力在工作方式中融进新知识而暂时降低了竞争力。管理人员在向员工说明为什么他们需要参与决策和不断学习，鼓励他们这么做，最终使这些成为员工的自身要求等方面应该发挥重要作用。所有这一切意味着对个人的挑战，既有部分员工，也有部分管理人员。双方可能觉得以前的工作既舒服又熟悉，可从今往后必须学会在一个更加模糊、更缺少控制，更具流动性的情况下去工作。

最后，组织必须看到，除了金钱，还有些东西可以作为对知

识员工的回报。比如对知识员工私人和个性化的认可，不仅会使员工的内心感到温暖，还会增强知识员工对组织的献身精神。

由于员工满意度本质上是為了达成客户的满意和忠实，并由此产生效益，所以客户资本面临的管理挑战是增加员工对公司的奉献精神 and 满意度。一个解决办法是确保组织对员工工作和价值的切实承认。组织必须通过经常性的员工调查和 360 调查来认真监测员工的满意度。

正如你所见到的那样，将智力资本转化成真正的竞争优势会遇到许多管理挑战。这需要我们重新审视许多我们认为自己已经理解的概念，像团队合作、控制以及管理本身。管理人员必须调整自己以适应其作为老师、伯乐、员工热情的保护人等新角色，与此同时，把更多的纯粹技术性的工作交给员工去做。在这个我们尚不能预想的新需求不断产生的新时代里，几乎可以肯定地认为我们所做的改进是不够的。

如何使用智力资本是一个富有挑战性的问题，因为没人确切知道它的准确含义并给出一个完美无缺的方案。这是一个发展中的工作。本书中的一些内容对你来说有用，可对别人也许用不上。在实际工作中，你会发现许多书中没提到的方法。在你把事情弄清楚之前，可能会遇到很多失败，因为智力资本毕竟不是一条已被人们走惯了的平坦大道。

当然，出色地管理好你的智力资本并不能取代良好的公司战

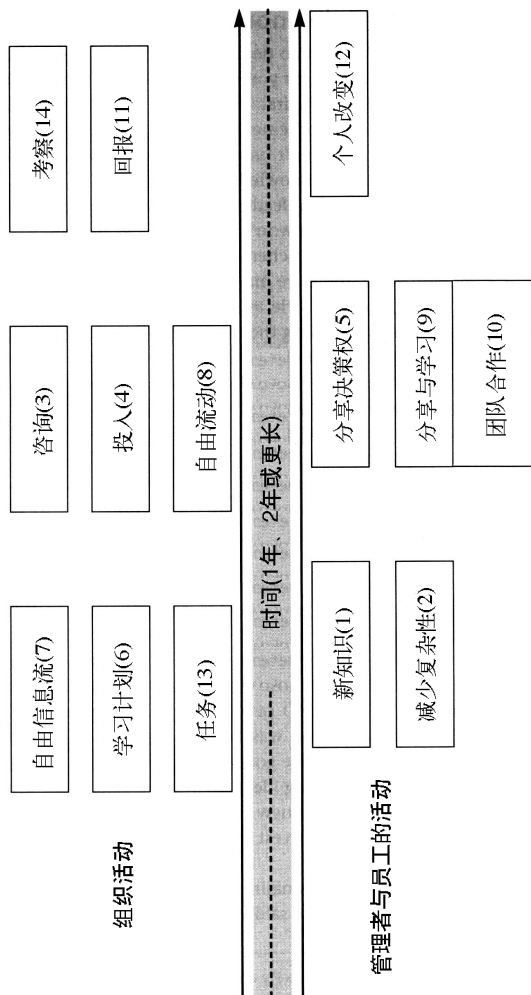
略和完美的财务管理。经营一家成功的企业仍然需要过去倡导的管理技能和才干。本书中所讨论的内容虽然可能改变这些技能的使用方法，但并不能取代这些技能。比如，你仍然需要去制定预算和财务规划，但是你在多大程度上关注员工，并且愿意多大程度上努力使员工理解一个预算对大家意味着什么等方面可能会有所改变，因此，管理智力资本必须总是站在服务于组织目标的角度，与此同时，严格的命令不应当成为回避改进的理由。因为只有不断提高，美好未来才会向你招手。

不是灵丹妙药和食谱，只是提供行动指南

当你的公司为面对新世界积极准备的时候，了解智力资本的管理将对公司未来所产生的巨大影响是很重要的。本书是围绕着力、结构、顾客资本等概念展开的。尽管这有助于我们理解每一种智力资本给我们带来的管理挑战，但并不能总是让我们发现怎样去进行改进。一些管理活动会自然地偏离组织活动。例如，管理者如果已经开放了组织的信息流并且定期公布财务和其他的战略信息，那么应该说他在降低组织的复杂性方面已卓有成效了。为了帮助你施行本书中的思想，我就如何行动准备了一份指南图。

关于指南图有几点需要说明：

第三部分 顾客资本中人的因素



管理知识员工
开发组织中智力资本的新技术和新观念指南图

1. 不要把这个指南图当做一种约束。你也许会发现一种对你的组织更有效的不同的行动方案。应该修整实施步骤以适应你的环境。

2. 着手进行一次行动，仅仅意味着开始而不是结束，与员工的沟通应尽早开始，长期坚持。

3. 也许你想将第一轮行动(自由信息流、学习计划和任务)同时付诸实施。同样地，第二轮行动(咨询、投入、人员和知识的自由流动)在下一个阶段付诸实施。每一轮次行动的时间安排在很大程度上依赖于组织的规模、员工思想的开放程度、经理层的支持度以及我们尚不能预测的其他因素。

4. 达到指南图终点所需的时间不尽相同，但无论你认为它会花费多少时间——几年还是几个月，实际情况都可能比你预计的要长一点。

5. 图中，在每个行动名称旁边的数字是书中对应章节的编号。

最后一点，要认识到我们的目的是建立一种激发智力资本蓬勃活力的环境，而不是简单地例行公事般按指南图做一遍。这一点尤为关键。我们必须做到使员工真地参与了进来。

接受新的角色

现在你已经知道应该做什么和怎么做。然而在一些方面是否

接受新角色是管理智力资本的关键。如果你不能看到新角色和旧角色一样有价值 and 令人动心，你就不愿意去变换角色，如果你不变换角色，你的组织就不能充分利用知识员工的潜力。

在智力资本的新环境中，领导者的角色与旧环境中的不同，你的角色是转变为一名教师和支持者，而不是操作者和决定者，没有什么比帮助别人成长和学习更让人获得满足。帮助别人做他们以前不会做的，看着他们从蹒跚学步到大步飞跑。没什么比听到别人说“我做到了你认为我应该做到的事”更让人感到甜蜜。这个过程不仅会使你的专业知识得到赞赏，而且帮助别人在你的智能基础上成长得更加能干和自信。你应当起到良师的作用，人们尊重你的经验，你愿意帮助别人避免你犯过的错误，攀上你可能未曾达到的高度。

所以新角色不一定更好，只是与旧角色有所不同，两者各有优劣。如果知识和信息领域的规则恒久不变，也许我们能够很好地坚持已知的规则。可它们确实在改变，那些真正理解时代变化的人正在发展壮大。通用电气的首席执行官杰克·韦尔奇说道：“和许多人一样，在我职业生涯的早期，过于关注产品产量和运送货物，相比之下很少关心诸如组建团队、交流创意、互相激励这些软价值。”从这段话中，你发现他和你一样，理解了领导者的新角色——创造一种环境以便让人们愿意为工作贡献智力资本。

有拯救世界的冲动与激情吗？也许没有，但像以前有人对我说的那样：“也许满意度不是一个尖顶而是一个圆形。”因此它可能不像战火那样使人兴奋，可能更像你看到儿子大学毕业时所产生的满足感。

信息时代使世界焕然一新，我们处于时代的尖锋，我们并不总是知道自己将去向哪里，在哪里结束，但这不能阻止我们不断前进。我们并非没有惶恐，但任何情况下我们都要坚持下去。这的确有艰难困苦，但愿人们愿意承受，因为我们憧憬着值得为之努力奋斗的美好前景。