

恐惧如何

从内到外破坏公司

我们该怎么办？

Breaking the Fear Barrier:

How Fear Destroys Companies from the Inside Out
and What to Do About It

〔美〕汤姆·里格 (Tom Rieger) 著

公司最危险的敌人并不总是竞争，
有时它会是潜伏于公司内部
的恐惧。



全球著名管理咨询机构盖洛普公司管理类畅销书

自己的利益而不顾其他人的利益，管理者制定苛刻的制度对人员的时间、自由、升迁机会等以及其他资源过度控制，部
权夺利，整体效率低下，人心涣散……



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

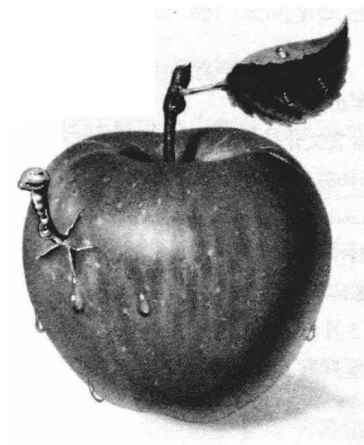
恐惧如何

从内到外破坏公司

我们该怎么办？

Breaking the Fear Barrier:
How Fear Destroys Companies from the Inside Out
and What to Do About It

〔美〕汤姆·里格 (Tom Rieger) 著



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

恐惧如何从内到外破坏公司, 我们该怎么办? / (美) 里格著; 冯鲁华, 刘美译.

—北京: 中国青年出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5153-0700-8

I. 恐… II. ①里… ②冯… ③刘… III. 企业管理 - 通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 068518 号

Breaking the Fear Barrier: How Fear Destroys Companies from the Inside out,
and What to Do about It by Tom Rieger

Copyright © 2011 by Gallup

Original English Language Publication 2011 by Gallup Press. New York, NY, USA

Simplified Chinese edition copyright © 2012 CHINA YOUTH PRESS

All rights reserved.

恐惧如何从内到外破坏公司, 我们该怎么办?

作 者: [美] 汤姆·里格

译 者: 冯鲁华 刘 美

责任编辑: 程旭辉

美术编辑: 夏 蕊

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65516873/65518035

网 址: www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

版 次: 2012 年 5 月第 1 版

印 次: 2012 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 1/32

字 数: 87 千字

印 张: 5

京权图字: 01-2012-1319

书 号: ISBN 978-7-5153-0700-8

定 价: 23.80 元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

目 录 CONTENTS

005	引 言
009	名词解释
011	第一章 为什么恐惧会形成如此普遍和强大的障碍 乔：从意气风发到心灰意冷
025	第二章 恐惧的现象：只关注小团体利益而无视大局
033	第三章 恐惧的现象：管理者对员工和资源过度控制
045	第四章 恐惧的现象：部门之间争权夺利
053	第五章 由恐惧所造成的严重影响
061	第六章 如何让员工关心集体的长远利益
075	第七章 管理者如何适度授权激发员工动力
093	第八章 如何让各部门之间精诚合作
107	第九章 如何赋予员工勇气
121	第十章 如何防止管理者扼杀员工的勇气
133	第十一章 领导者如何战胜自己的恐惧
145	第十二章 成为无所畏惧的公司 乔的救赎
157	鸣 谢

引言

INTRODUCTION

几年前，我在盖洛普从事咨询工作，有机会接触并详细了解了那些自称“深陷泥潭”的企业。在一个案例中，有一个公司营业额止步不前，公司能够提升一些地区的顾客忠诚度，但却有一些地区的顾客似乎并不买账。每个故事的细节可能不一样，但套路却如出一辙：从战略角度来看，这些企业看上去都在计划做正确的事情，并为各个部门和团队提供所需，但一切可能都是徒劳。在这其中，有一些东西在作祟，一些东西在扮演着障碍物的角色。

因此，我亲自挑选人员组成咨询团队，着手调查阻碍公司前进的因素。借助最新的理论、案例研究、学术期刊论文，我们直击要害。我们密切关注公司的政策和公司的工作程序，检查业绩管理系统和组织构成，研究工作的各个方面：招聘、雇佣、培训、处分、升职、解雇等所有你能想到的，我们详细研究了一切可以和可能接触的方面。

很快，我们心痛地发现所有书本理论都无法解释公司为

什么止步不前。于是，我们从基层着手，和各个部门的不同员工交流，从最高管理层到一线员工，包括夜班职工。

我们发现在这些企业组织中共同存在着一些微妙的因素正蚕食着企业进步的希望。不管是在电话服务中心、制造工厂、汽车特许经销处、银行、销售公司、医院还是零售商，也不管是在哪个国家、哪个阶层、哪个部门、哪个行业，都存在着类似现象。

就像我们一遍又一遍地听着同一个故事，讲述故事的语言可能有所不同，但故事的根源都极为相似：恐惧摧毁了公司。准确来说，是恐惧导致公司自我毁灭。这个过程很隐秘，随着时间的推移，这些企业（以及其他无数我们研究的公司）内部结构愈加复杂，对于害怕失去的恐惧也愈加强烈，导致官僚主义、效率低下、士气低落，并最终走向末路。

这里，我需要强调一点：并非所有恐惧都一无是处。业绩提升的压力和目标实现的责任都是利大于弊且必不可少，但是当人们害怕失去尊敬、权力、奖金和其他一切被认为是应得之物时，他们就会不由自主地筑起“围墙”。这堵“围墙”可能为一个人或一个团队抵御风寒，但其余人只能在寒风中发抖。

通过第一手资料，我们发现恐惧轻而易举地击垮人们，摧毁他们的斗志，那些障碍以迅雷不及掩耳之势抹杀激情和

活力。这些围墙让一个公司里的小部分人轻松自在，却损害其他人的利益。短视、只追求见效快的决策成为让长期目标夭折的催化剂。恐惧使实现长期成功的希望暗淡无光，一个又一个企业构建着表面上坚不可摧的官僚金字塔。在这个金字塔内部，一个部门出于恐惧筑起“围墙”，于是另一个部门也不得不筑起另一道“围墙”来维护自身利益。

所幸的是，这些围墙筑于内部，也可坍塌于内部。经过时间的洗礼，企业内部可以采取正确的措施，摧毁由恐惧形成的围墙的努力会促成现状的改善：服务质量从最差提升到最优，人员流动大大降低，销售额上升，士气高涨。

大衰退之后，企业正与四处弥漫的损失和恐惧做斗争，因此他们极易放弃重获优势的希望和过去获得成功的那种自信气场，但是希望不灭、自信仍存！希望就在每一位员工、每一位管理者和每一位领导的心中。为了放飞希望，企业必须彻底摧毁由恐惧形成的围墙。第一步，了解敌人，了解恐惧运作方式、“围墙”存在的原因，只有这样，根本诱因才有可能被一一摧毁。第二步，使自己强大，营造积极氛围，鼓励勇敢创新行为，并将其发扬光大。

《恐惧如何从内到外破坏公司，我们该怎么办？》是我们小组在调查的所有企业中观察到、研究出、发现了的一直存在的成果。这本书向读者揭示了恐惧如何蚕食成功，恐惧

为何导致失败，如何将一个备受恐惧折磨、困在围墙之中的企业变身成一位无所畏惧、所向披靡的超人！这是一次艰苦的旅程。登上这趟列车你就选择了成功，而非彻底毁灭；登上这趟列车你就选择了美梦成真，而非希望破灭。这是一次我们放弃就会悔恨终生的旅行！

名词解释

GLOSSARY

围墙：阻碍个人、部门和组织成功的政策、规范或行为。

狭隘主义：将个人和本地利益和目标看得高于整个组织时，便形成了看问题的单一角度或有限的视野。

地方主义：为加强控制，对内部员工、资源或决策权等的管理过于细致的行为。

权力扩张：取得在他人控制之下或者为他人所有的事物的控制权的企图。

道义勇气：在不顾权力差别、异议、反对和排斥而去追求公平公正和公益的过程中，一个人信念和价值观的真实反映。

生理勇气：为了生存、获得实质的和有意义的个人利益和提升而付出努力的行动和行为。

第一章

为什么恐惧 会形成如此普遍和强大的障碍

Chapter One:
FEAR OF LOSS



罗纳德·里根在他1985年的《国情咨文》中说道：“我们的思想本无束缚，我们的精神本无围墙，我们前进的道路本无障碍，但是我们自缚手脚、自设围墙、自竖障碍。”

我们为什么会这样呢？为什么一个又一个组织竖起一道又一道的障碍，建立起繁冗的官僚体系，以致无法应对市场变化和新挑战呢？随着内部障碍的树立，不计其数的组织被繁文缛节、部门竞争、低效率的程序、管制政策和信息失衡所摧垮。

下面我们来看看基于真人真事的乔的例子。

乔：从意气风发到心灰意冷

凌晨3:00

乔抬头看了看钟，自言自语地说：“真希望自己睡得着！”

乔不知道哪件事更糟，是昨天工作的事令他无比疲惫地躺在床上，还是必须起床面对新的一天。他始终还没有缓过

神来，情况恶化得太突然了！

刚入职那会儿，一切都充满希望，妻子和女儿为他感到骄傲。一家人为了支持乔完成学业获得学位，牺牲了很多。得到这份客服经理的工作机会意味着乔梦想成真，所有的牺牲都是值得的，至少从表面上来看是这样。

面试时，乔很有想法，对于将要担任新成立的客服部经理一职，并将该部门从业内最差提升到公司奠基石地位的重任兴奋不已。他后来得知，自己的激情、创造力和改善现状的期待让他赢得了这份工作，更何况呼叫中心的工作经历让他比别人更了解这个行业。

第一天出门上班时，乔看到家人脸上喜悦的笑容。一想到有机会实现自己的蓝图，他便掩饰不住内心的激动。他研读所有的材料，仔细研究行业典型案例，记下他享受过的良好服务的每一个细节。他迫不及待地想大干一场：“我一定会改变一切！”上车时他这样想着。

乔到公司时，客服主管玛丽在门口和他打招呼：“我已经安排了你和你们团队的见面会，以便互相认识一下，我们10点开会。在这之前，你可以去人力资源部门填写一下相关的表格，然后熟悉一下公司的格局。快下班时，咱们再聊聊你需要哪些帮助。”

乔想给大家留个好印象，准时来到会议室。他的团队由

6名组长组成，每名组长管理着10—12名客服代表。一进会议室，乔就注意到这里太安静了，安静得有些沉重。几乎没有人微笑或者和他打招呼，这太出乎意料了！

乔没有纠结于这样的冷遇，而是和每一个人打招呼。接着，他和大家分享自己的理念：员工需将顾客的利益放在第一位，即顾客是上帝。他滔滔不绝地说道，他们将为改革而战，他们的这个小组将引领所有工作。乔激动不已，但没有人发表言论，没有人提出质疑，只有一两个小组长挑了挑眉毛，瞪大眼睛交换眼神，乔心中于是有些忐忑。随着时间的推移，乔逐渐明白当时那些小组长反常的反应纯属正常。

几周后，数份文件给乔轻轻敲响了警钟。和所有呼叫中心一样，这里的电话都录音备案，质检部门每月随机抽取5名客服代表，然后给他们评分，分数反映了客服是否按照公司的规章制度办事。乔部门的一名客服代表屡次获得低分，质检员不得不让这名客服代表参加绩效管理培训。乔特意听了这名客服代表的部分电话录音，发现这名客服代表算得上佼佼者之一了。

于是，乔和客服组长去找质检经理罗伦。罗伦打开关于这名客服代表的文件夹，记录显示尽管经过多次培训，这名客服代表依然在通话结束前，未介绍公司指定推销的增值服务。这时组长按捺不住了：“可是该名客服代表备受顾客盛赞，

远远比其他客服代表更受欢迎。”

罗伦有些发怒了：“这并非我们需要关注的。你很清楚，公司总共有2000名客服代表每天给客户致电，怎么可能允许他们随心所欲地和顾客交谈？我们需要统一的服务标准。这名客服代表不遵守规矩，另外，惩罚他不是你的决定，是玛丽的决定，玛丽已经批准了！”这名客服得知惩罚的消息后，就辞职重新找了一份工作。

很显然，乔面临着一个巨大挑战：如何在公司政策和良好的服务之间找到准确的平衡点。他想到一些办法让组长们指导客服代表既达到公司的要求，又能灵活处理电话，这些办法在大部分情况下都可行，不过这就要求每名客服代表要换一种思维来接每一个电话。他清楚症结的所在——显然是源自监听电话记录。客服代表们都急切地想说公司标准语，结果有时就忽略了顾客的要求。现在必须改变现状！

为了帮助客服代表们在平衡顾客需求和内部政策上表现得更出色，乔就有必要派组长们培训客服代表关注客户需求，同时还要做得中规中矩。否则，客服们会一心背诵公司标准语以避免招来麻烦，而忽略了要为顾客提供良好的服务。

“哪来的时间？”听完乔的想法，一个组长反问道，“一天中，我们得花4个小时填写电话使用报告、计划完成表、配套销售优惠列表、空闲时间安排表、问题归类表，接着是