

新锐领导者思维系列



让问题到你为止

珍藏版

[美] 博恩·崔西 (Brian Tracy) | 著 周芳芳 | 译

中信出版集团

新锐领导者思维系列

让问题到你为止

[美] 博恩·崔西 (Brian Tracy) | 著 周芳芳 | 译

FULL ENGAGEMENT

INSPIRE, MOTIVATE, AND BRING OUT
THE BEST IN YOUR PEOPLE

珍藏版

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

让问题到你为止 : 珍藏版 / (美) 博恩·崔西著 ;

周芳芳译. --2 版. --北京 : 中信出版社, 2017.3 (2017.9 重印)

(新锐领导者思维系列)

书名原文 : Full Engagement!: Inspire, Motivate,
and Bring Out the Best in Your People

ISBN 978-7-5086-7284-7

①让… II. ①博… ②周… III. ①企业管理—人
事管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 029010 号

Full Engagement!: Inspire, Motivate, and Bring Out the Best in Your People

Copyright © 2011 Brian Tracy. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International,
New York. All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

让问题到你为止 (珍藏版)

著 者 : [美] 博恩·崔西

译 者 : 周芳芳

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm×1230mm 1/32

印 张 : 8.5 字 数 : 146 千字

版 次 : 2017 年 4 月第 2 版

印 次 : 2017 年 9 月第 7 次印刷

京权图字 : 01-2012-0847

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-7284-7

定 价 : 45.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

谨以此书诚挚地献给阿特·范·埃尔桑德和金姆·约斯特，以及他们领导的卓越团队。阿特·范家具公司代表了当今企业管理的最高境界。



“如果你的行为能激励他人去梦想更多，学习更多，实践更多和成就更多，那么你就是
一个领导者。”

约翰·昆西·亚当斯

(John Quincy Adams, 美国第六任总统)

欢迎来到崭新的商业世界！2008年，我们经历了商业活动和运营领域的一个重大分水岭，一切都和过去不一样了。你今天所做的就是“新常态”。过去认为不错的一切都已经一去不复返了。

由于市场萎缩，竞争加剧，客户要求日益苛刻，以及优质高效人才的匮乏，你不得不花小钱办大事，利用有限的资源，创造比以前更佳、更丰硕的成果。

在如今这个极富挑战性的经济时代，悄然出现了一个非常有意思的现象：很多公司实现了以较少投入获得更多的产出。裁员浪潮席卷全球，几乎每一个领域都缩减了规模，但与此相反，每个人

的生产效率、绩效和产出却都在不断增长。每个公司都在努力维持或提高各自的生产能力和服务质量，力求利用少量精英员工，辅以更有效的组织和管理，从而实现他们的目的。这也必然是你的目标。

作为一个管理者，不管是哪个级别的，本质上来讲，你都是你自己的个人业务单位的经营者。你掌控着收入和支出，投入和产出，产品要求和运营策略。你经营的业务单位的利润表反映了你合理分配员工，利用资源，创造收益——尤其是经济收益——的能力，收益要超过——最好是大大超过——付出的所有成本总和。

你的目标是做一名杰出的中层管理者

衡量一个企业成功与否，很大程度上取决于该企业的管理者是否能够很好地、自始至终地保证较高的净资产收益率（ROE，是指股东投入企业的实际资本的回报率）。制定战略、计划和策略以及进行运营管理的目的，就是为了组织或重组员工和企业资产，这样才能在市场中实现净资产收益率的最大化，特别是和同一商业领域或行业的竞争者相比较时。

作为一名中层管理者，你的职责就是创造最高的净资产收益率。只有净资产收益率才能准确反映那些向你汇报工作的人带来的“资源回报”。你的中心任务应该是实现人力资本的最大回报率——包括体力、情感及脑力劳动——你的员工要想实现目标，

就要寄希望于或者可以寄希望于你的领导。

根据罗伯特·哈夫（Robert Half）国际公司的调查，一般人工作时只发挥了 50% 的能力。因为不清楚工作安排，主次不明，管理不力，方向不清，缺乏反馈等。普通员工在工作中浪费了 50% 的时间，也就是有将近一半的时间无事可做。

人们挥霍那一半的上班时间的的方式五花八门：和同事闲聊，延长午饭时间或喝咖啡的时间，迟到早退，上网浏览网页，上班时间办个人私事及其他活动。实际上，这些事情不会给公司带来任何经济上的回报，但在此期间，员工却依然享受公司提供的工资和各种福利。

但是，正如拿破仑所说的“强将手下无弱兵”，一名杰出的中层管理者若具有敏锐的洞察力，就可以迅速把一群普通的员工组织起来，形成一个高效能的团队，这样必然可以为公司带来巨大的效益。你需要做的就是要知道如何成为一名杰出的中层管理者。

值得庆幸的是，现在我们已经知道了如何去做，一切都唾手可得。对个人绩效和组织绩效的研究已经有几十年的历史了，在花费了无数的时间后，我们已经明确知道，你现在需要做什么，不要做什么，如何才能出类拔萃。既然员工的薪酬占了公司运营成本（暂不考虑销售成本）的 65%~85%，而员工工作时只出了一半的力，那么作为中层管理者，你的职责就是最大限度地激发员工的潜能，为他们的潜能发挥打开渠道，帮助他们提高生产力水平，创造更好的绩效。不管你身处什么职位，一旦你拥有了这样的能力，你就可以产生很大的影响。

杰出的中层管理者并非一开始就无所不能

我们还需要知道一件事，那就是每个杰出的中层管理者并不是一开始就是无所不能的。不管一个人现在拥有什么样的头衔，大家都是从底层开始的，最初都没有任何管理技能。我个人的经历就是一个很好的例子。我还记得，我第一次从首席销售员被提升为销售经理并领导 30 多个销售员时的事情。我当时坚信，我有领导才能，这次机会非常宝贵，我一定要让大家刮目相看，我要展示自己的领导能力。

尽管没有任何管理经验，我还是立刻开始下达各种指示，指示手下的销售员做这件事，不要做那件事。为了彰显自己是公司里能力卓著且最有才华的人，我不仅斥责每个人，还教训整个团队。我批评犯错的员工，训斥他们没有效率，威胁那些业绩不好和不遵守规则的人说要解雇他们。

我无视员工阴郁的表情和愤怒的目光，不在意无论任何时候他们看到我都立刻缄默不语的情况。我当然也没有看到各个小组的销售员聚到一起集体抱怨我的行为，以及我对待他们的方式。

在我当销售经理一周后，一天早上我到达办公室时，发现办公室空无一人。就好像遇到了炸弹恐慌一样，所有人都离开了。唯一留下的人是秘书，他告诉我，公司里所有销售员都跟着一个首席销售员去竞争对手公司了。这个首席销售员非常受欢迎，而且在其他销售员中威信也很高，他悄悄地组织了其他销售员，然后联系了一个竞争对手，带走了所有人及他们手里的客户，去了

对手公司。正是因为我对待他们的方式，以及额外强加给他们的来自同事间的压力，最终造成了整个团队的集体出走。

扭转当前管理的不利局势

我当时非常震惊，不敢相信会发生这样的事情。我知道，如果我的老板知道这件事，一定会解雇我的。我会失去我现有的一切，变得一无所有，正如我多年前刚刚开始工作时那样。

我不知道自己应该做些什么，于是去请教一位睿智的老销售员，跟他讲述了我所经历的一切。他在事业初期曾有过和我相似的经历，他详细地向我讲述了所发生的一切，指出了我所犯的错误，并告诉我现在需要立刻做些什么事情弥补我的过错，扭转当前的局势。

首先，我必须承认主要错误在我，我应该对整个事件负责并纠正这个错误。其次，解决这个问题的那个关键人物是那个首席销售员，是他带领整个团队离开的。如果在整个销售团队正式进入对手公司之前把他请回来，那么我就可以扭转这个对我不利的局势了。

弥补管理中的过错

那位首席销售员名叫菲利普（Phillip）。我立刻给他打了电话，并安排了一次会面。他来了，同行的还有另外三个销售精英，他坐了下来，一副满不在乎、无所畏惧的样子，问我想干什么。我

立刻就我的行为表达了真挚的歉意，许诺再也不会无礼地对待销售人员，并问他需要满足什么样的条件他们才会回来。私下里征询了同伴的意见后，他告诉了我他们回来的条件。

他的要求很简单：我要把他提拔为销售副经理，我必须通过他才能和整个销售团队联系；从今以后我要尊重每一个销售人员，如果发现任何问题，要先和他沟通，不能随意公开批评或指责他们。我同意了，第二天，所有的销售人员都出现在了办公室，开始上班。

在这件事中，我学到了一条经验。凭借这条经验，我组建了很多个销售团队，足迹遍布6个国家。我招募新成员，对他们进行培训，建立工作团队，然后派遣销售经理帮助团队成功运转起来。很快，每个销售队伍都为公司带来了巨大的效益。这个经验教训对我来说弥足珍贵，它让我终生难忘。

你对待员工的方式决定他们的表现

这个教训就是：你对待员工的方式及你的一言一行，都会影响他们的情感，这一点对于调动员工的积极性和充分发挥他们的效能来说至关重要，要比你接受的任何教育、你所拥有的智慧或你在工作中积累的经验都重要得多。好消息是，因为他人的言行及待人处事的方式也会刺激和影响到你，因此你会知道，要想成为一名杰出的中层管理者，你都需要做些什么；同时你也会知道，如何充分挖掘周围员工的最大潜力，建立一个高效的工作团队，

不断地为你的公司创造更好的业绩。现在你所要做的，就是把这一切付诸实践。

在接下来的内容里，你将会学到，如何让那些为你工作的员工发挥最大的效能。同时，你也会了解到，你对自己和自己的工作为什么会有那样的认知和感觉。你进而也会了解到，为什么员工对自己和他们的工作会以那种方式进行思考和感知，为何会有那种反应和反馈。你也将会学到，如何正确运用“飞返效应”（boomerang effect）来说话做事，让员工感觉自己很伟大、很重要，这样做的结果就是你自己也会感到幸福。

20 世纪管理学界的泰斗彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾说过，在商业话语中，你能够做出的最重大的改变就是用“贡献”一词代替“成功”。在思考时，一旦你开始关注贡献，你的转变就开始了。从此以后，作为一名中层管理者，你对自己和一起工作的员工的态度，都会朝着积极的方向转变。

为什么协同力是关键

你能够为公司做出的最大贡献就是当公司把人力资产交给你时，你能够让他们发挥最大的效用。这就需要协同力。“协同力”（Synergy）这个词指的是一种把人员组织起来，合力同心共创佳绩的能力，大家合作创造的成果往往要远远高于所有单枪匹马的个人创造的成果的总和。这也就是人们常说的“众人拾柴火焰高”。

当员工协同工作时，4 个人合作可以创造出 6 到 7 个人独立创

造的成绩的总和，8个人的合作力量相当于15个独立个人的力量总和，10个人则相当于20个人的总和。从这一点来看，你此时就相当于一个“增产器”。团队协作可以让你的个人素质、才干和技能得到加倍提升，由此而取得的成果和业绩远远不是多增加一个人就能实现的。你要做的就是充当激励大家的催化剂，即使你不在的时候，你的团队依然能创造更大的业绩。

优秀的中层管理者才拥有优秀的员工

在商界，总是有人问这样一个问题：“为什么有些公司比其他公司更成功，更能盈利呢？”

为什么不管在哪个行业，总是20%的公司赚取了80%的利润呢？为什么不管在哪个特定的行业，都是20%的公司实现了该领域80%的业绩增长？为什么不管在哪个市场中，都是20%的公司的产品和服务占据了80%的市场份额？为什么总是有些公司比其他公司更成功呢？

答案很简单：最好的公司拥有最优秀中层管理者。相应地，最好的公司就会拥有最优秀的员工。这就意味着这些人总是会与他们的对手考虑事情更深入、更周全，竞争意识更强，做事也更加出色。

作为一个管理者，真正能够衡量你的价值的就是业绩。正是你能够创造出色业绩的能力让人对你充满了期待。你就像一个工匠，你的工具就是和你一起工作的人。所有的工作都需要团队的

合作，而团队的整体表现取决于团队个体成员的表现能力。你是否能够最大限度地发挥每一个团队成员的作用，很大程度上决定了你是否能够取得成果，获取收入和奖励，得到提升，最终必然决定你在商业上会走多远，取得多大的成功。

作为一个管理者，有两条伟大的成功定律一定要知道。一条是：只有你变得优秀，你的生活才会变得更美好。另一条是：只有你变得优秀，你的员工才会变得更优秀。

既然在变得多么优秀方面没有限制，那么也就意味着在接下来的几个星期或几个月内，你可以尽你所能地成为一名优秀的中层管理者，而且，在职责范围内，你所能取得的成果的数量和质量也是不受限制的。

因此，随着本书论述的展开，在阅读中请做好准备，一起来了解那些已经被证实切实可行的策略和方法，挖掘员工的最大潜能，大幅提升你的业绩，为自己赢得更多的酬劳。在你此后的职业生涯中，努力成为一名优秀的中层管理者吧。

目录

[CONTENTS]

引 言 / XI

你的目标是做一名杰出的中层管理者 / XII

杰出的中层管理者并非一开始就无所不能 / XIV

扭转当前管理的不利局势 / XV

弥补管理中的过错 / XV

你对待员工的方式决定他们的表现 / XVI

为什么协同力是关键 / XVII

优秀的中层管理者才拥有优秀的员工 / XVIII

第一章 激发最大潜能的秘诀：幸福感 / 001

让客户获得更大的幸福感 / 004

让员工幸福才能创造最大业绩 / 004

黄金管理法则：让人们有幸福感 / 006

让员工感到幸福的25条建议 / 007

改变你自己的4种方法 / 019

从一项行动开始做出改变 / 020

第二章 激发员工充分发挥潜能的主要动机 / 023

了解你自己全心付出的动机 / 026

20世纪初的科学管理法 / 027

行为主义的盛行 / 028

越来越多的“知识型工作” / 029

关于提高生产效率的重大发现——霍桑效应 / 030

喝彩的人越多，表现就越出色 / 032

“二战”后的劳动力稀缺 / 034

知识工人的时代 / 034

突破性的“需求层次理论” / 035

工作的主要动力 / 040

安排可满足员工更高需求的工作 / 041

动机决定你对待员工的方式 / 042

创造一个好的工作环境 / 044

尽可能激发员工的内在动机 / 045

第三章 点燃创造个人绩效的火焰 / 047

每个人都是一座冰山 / 049

接受现实：人是不改变的 / 050

选出具有潜力的人才 / 051

- 了解每个员工的自我意识 / 052
- 自我理想激励人们向目标努力 / 054
- 自我形象决定了行为表现 / 060
- 自我形象和自我理想的协调一致 / 065
- 自尊心强的人通常积极有效率 / 066
- 自尊心、自我理想、自我形象和自我效能 / 067
- 创建凝聚高效能的工作环境 / 067

第四章 让员工认识到自己的重要性 / 071

- 领导者的言行确定工作的基调 / 073
- 消极批评就像一颗“中子弹” / 074
- 消极批评的多种形式 / 078
- 批评的快速传播性 / 079
- 寻找员工的闪光点 / 080
- 不要因任何理由而抱怨 / 081
- 不要在任何时候谴责员工 / 083
- 满足人们深层需求的6个“A” / 084
- 有效倾听的4个关键要点 / 098
- 一定要多注意你的言辞 / 101

第五章 消除阻碍员工取得成就的恐惧感 / 105

- 最佳的工作场所不存在恐惧感 / 108
- 人人都有恐惧感 / 108

- 消除顾客的不满足感 / 109
- 消除妨碍员工前进的恐惧感 / 110
- 相信恐惧等于赋予恐惧力量 / 111
- 向孩童学习无所畏惧 / 111
- 每个人都在规避不安与恐惧 / 112
- 第一大恐惧：害怕失败 / 115
- 消除对失败的恐惧 / 116
- 第二大恐惧：害怕被批评或拒绝 / 120
- 极具破坏性的愧疚感 / 123
- 树立良好的榜样 / 124
- 创建积极、自由的工作环境 / 125
- 建立一个具有高度责任感的团队 / 129
- 消除潜在顾客对交易的恐惧 / 129
- 树立目标就能无所畏惧 / 131
- 你最重要的工作就是消除恐惧 / 132

第六章 为员工创造胜利的感觉 / 135

- 让员工感觉自己是胜利者 / 137
- IBM的100%俱乐部 / 138
- IBM的成功来自员工的胜利感 / 139
- 不要让员工觉得自己是失败者 / 140
- 对员工寄予积极的期望 / 141
- 全身心地培养胜利者 / 141