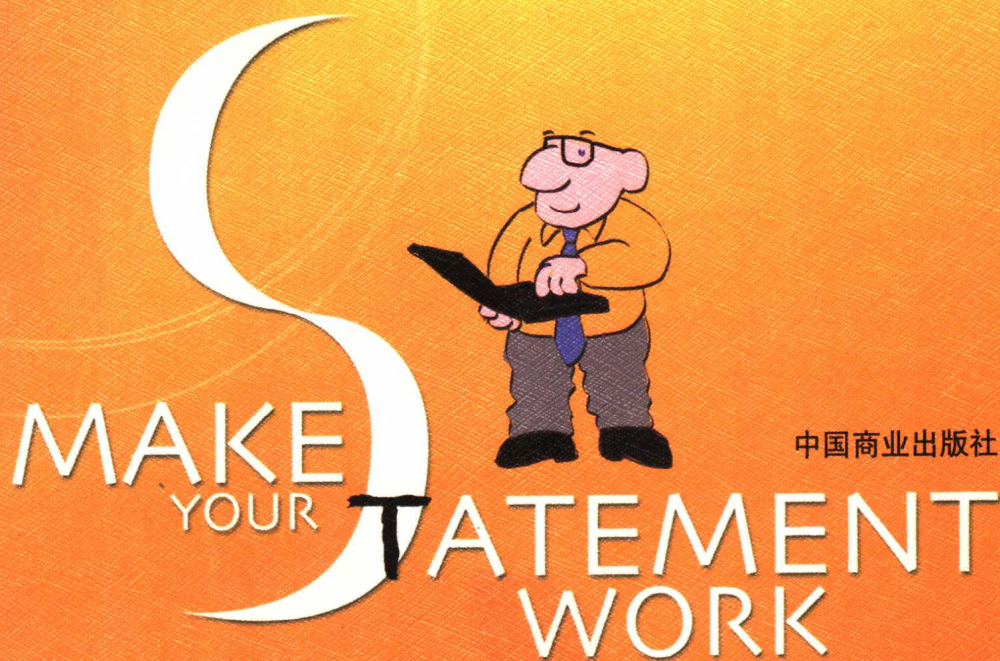


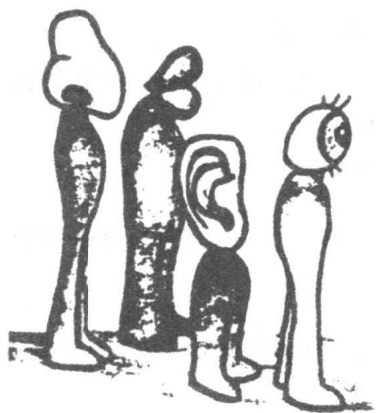
驾驭你的团队

你的第一封商业计划书

[英] 玛丽安·塔尔伯特 著



中国商业出版社



驾驭你的团队

——你的第一份商业计划书

Marianne Talbot

〔英〕玛丽安·塔尔伯特 原著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

驾驭你的团队 / (英) 塔尔伯特, 王宝泉译. —北京: 中国商业出版社, 2004.3

ISBN 7-5044-5053-7

I. 驾... II. ①塔...②王... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 022498 号

版权登记: 北京市版权局

图 字: 01-2004-0945 号

责任编辑 刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

880 × 1230 毫米 32 开 7 印张 180 千字

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

定价: 19.80 元

*** * * * ***

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前言

一个目标声明是企业价值观的明确陈述。它会产生：

行为准则 判断标准

这样的目标声明就会产生与之相应应承担的责任。

如果这个企业能够坚持目标声明中阐述的价值观，那么企业的行动就会和准则一致，就会符合评判标准。这样的企业就能够保持它的良好声誉，并扩大它的影响。

从另外一个角度来说，如果不能坚持那些价值观，那么这个企业从内到外都会受到别人对其伪善、软弱或者说无知的肯定，它的道德观念必然是低下的，影响力也是很小的。

一个成功的企业不会留给别人口实的机会。他们会做好踏踏实实的践诺目标声明中的价值观念，企业中的每一个人，他们所做的每一个细节就是确保目标声明是行之有效的。

行之有效的目标声明

行之有效的目标声明能够真正帮助企业中的每一个人坚持它所阐明的价值观。它是方方面面的企业行为的试金石。要让企业中的每一人都能理解并能践诺的目标声明必须：



- ▲ 为一个目标努力奋斗；
- ▲ 以共同的行为准则工作；
- ▲ 坚持统一的标准；
- ▲ 培养良好的道德准则；
- ▲ 确保企业的声誉；
- ▲ 明确企业的性质。

书中介绍了六个步骤以保证您的目标声明行之有效。

价值观必须建筑在每一个人都能认可并遵守的实践活动之中，必须植根于公司运作的每一个环节之中，日复一日地融入到整个企业之中。

梅尔文·R·古德斯

——华纳·兰伯特公司的首席执行官

阐明企业的目标

这本书是写给那些对以下所列内容感兴趣的经理或主管人员的：

- ▲ 阐明企业的目标，并把注意力集中在这一目标上。
- ▲ 使企业始终保持活力，增进企业的道德意识并达成一种共识。
- ▲ 有效地掌控企业内的任何变化，使每一个人都能感到来自于这个集体的支持。
- ▲ 如果你是这样一个人（或者希望想成为这样一个人），这本书将会使你：

- △ 在企业文化的基础上建立清晰的企业价值观；
- △ 在每一个活生生的目标声明中阐述这些价值观念；
- △ 建立起一套保证企业价值观念始终贯穿于企业行为中的体系。

每一个组织，无论是国有的、私人的，或是志愿者机构，都有自己的价值观念。价值观念支撑着一种“感觉”、“精神”，或是说企业的“文化”。在很多情况下，这种价值观并不清晰，但即便如此，它也能发挥重要的作用，在很大程度上决定着员工的道德观念、声誉，还有企业的个性。

每一个组织都可能出现这样的情况，即当时的情形要求回过头来细细思考一下这些价值观，认识到它们产生的需要。这种情况会在下列时候出现，比如说：

△ 为了增强道德观念，保证良好的声誉，改进企业的表现，这个时候一次人事或是其他方面的改动是很有必要的；

△ 由于缺少技术上的创新、部门的革新和行之有效的新规则，一场根本的变化在所难免；

△ 管理人员的变动、企业文化的危机、处事方式完全不同的两个公司的合并，这些情况下，变革呼之欲出；

△ 一次重大的经营失策要求从根本上重新定位企业的经营策略。

上述的这些情况就要求我们回到第一条原则——构建在企业根本任务基础上的企业价值观念。如果你的企业或者团队面临上述的困境，这本书将教会你如何游刃有余地解决这些问题。

我们为你设计了六个步骤，在你需要置身事外，重新



深思一下企业的目标和价值观的时候,它们能保证你做出的任何决定都是实际的、有原则的、行之有效的。

对于我们企业价值观念的讨论能让每一个参与其中的人受益匪浅,能够创造出一种长期以来缺少的团队的感觉。

理查德·伊万斯爵士
——英国航空宇宙公司首席执行官

着眼于长远目标

这本书中推荐给你两个结论。

▲ 越多的人参与到制定决策之中,他们就能表现得越好。

▲ 强有力的领导是成功所必备的,它和能管理好下属的领导方式是一致的。

让每一个人参与其中

牛津大学的一所学院要增加学生的房租。第一次,校方在学期开始之初以信件的方式通知学生。学生们拒绝交付增加的房租,校方花了一个学期的时间才使这件事情平息。第二次,校方要求财务主管去学生的公共休息室走一走。在和学生们谈话的过程中,他解释了学校增加租金的原因,并给了学生其他选择的方案。他请学生们一起考虑其他可行的方案,帮助做出决定。学生们也没有给出很多实质性的建议,最后大多数人都投票同意增加租金。

研究显示，当人们参与到会影响自身的决策的制定时，他们通常会：

- ▲ 更守信用，准备好承担相关的责任；
- ▲ 更具有革新性，在处理困难问题时更富有创造力，更愿意去克服自己的和别人的惰性；
- ▲ 充分体会到被别人重视和信任，更愿意融入到企业之中；
- ▲ 在工作中不断追求更高标准，更能在全局中考虑个人行为，并注意他人的感受。

这样的感觉和信念对于企业良好道德观念的形成有巨大的作用。

一个国家让他的国民感到自己渺小和微不足道，这样做的目的是为了使他们变得很驯良，很利于统治阶级的控制。这似乎对统治者有利，但事实上，这些谦卑温顺的国民最终只会一事无成。

约翰·斯图尔特·米尔：《论自由》第五章

因此，这本书推荐给你的第一条黄金定律就是：

在任何实际并可能的情况下，让每一个将和决策产生的影响休戚相关的人参与到决策制定中来。

对于那些新兴的公司，遵循这条规则诚然会使决策制定变得困难一些，但是这会大大提高决策的效力。



赋予个人更多自理和控制生活的权力，并不会造成混乱的状态，相反，这会培养人们的义务心和责任感。权力并不是一成不变的，因此有人得到了权力，相应的就会有人失去。事实就是，我们可以通过使每个人有效地参与到决策制定中，使每一个人的权力得到最大程度的增加。

A. 李和M. 沃尔特斯：《有效的改变》第15页

授权领导

对于现代领导者来说，情商在工作中发挥着重要作用。

▲ 高度的自我控制力（了解自己的情绪）。

▲ 善于听取别人的意见。

▲ 要能够 ——注意到社会和情感上的暗示；

——从别人的角度看问题；

——审时度势，及时调整行动；

——明确并清晰地表达自己的感觉；

——控制住冲动，不要喜形于色；

——抵制负面影响。

情商高的领导者能够赋予下属一些权利，调动他们的积极性，让他们感觉到自身价值的重要性和被尊重，从而能更好地实现企业的目标。

因此，本书推荐给你的第二条黄金定律是：

赋予你所领导的人一些权力，并为他们做出表率。

遵循这一条规则会在整个企业中创造出一种自信的氛围，每个人都会勇于提出有建设性的批评建议，从而和其他人分享自己创意的火花。

介绍六个步骤

这六个步骤是：

1. 和你的员工一起为你们的核心价值观定位。
2. 分析现行的工作实践进而确定：
——和那些价值观相符的，也就是现在工作中的成功之处；
——哪些方面是未来需要改进的。
3. 为每一个部门、个人制定相应的目标。
4. 制定并执行必要的调整。
5. 及时评估取得的成绩和进步。
6. 重视并褒奖个人或部门的努力和成绩。

在做**第一步**的时候，你必须让每一个员工都理解团队整体的利益，以这种方式来明确团队的目标。**第二步**能帮助你了解到目前你所处的位置，以及和你在第一步时确立的价值观之间的差距。这能够让你取长补短，完善整个团队。**第三步**，你要给团队中的每一个人制定出实际的目标，或说是努力方向，这有助于下达任务的完成。在**第四步**，你要根据情况发展及时作出策略调整，这会保证既定目标的实现。**第五步**需要建立起一个完善的系统，确保战略体系中的每一步目标都能实现。**第六步**就是要激励每一个人，要让他们感觉到为胜利付出的汗水是值得的。



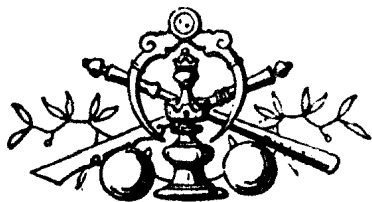
如何读好这本书

本书的第一章和第二章将向你讲述价值观的含义,比较其在个人和团队中扮演的不同角色。这两个章节是很重要的前奏。读过之后,你就能够得到你应该理解的自信,就能和你的团队、社交圈里的人大大方方地讨论这个话题。

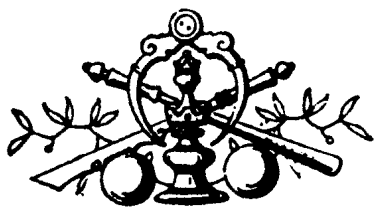
第三章到第八章会引导你完成这六个步骤,告诉你:

- ▲ 每一步要做些什么;
- ▲ 怎样实现每一个步骤;
- ▲ 具体的案例。

第九章会给你其他一些建议,让你对团队的驾驭经历时间的考验。



目 录



前言 1

1 打造你的特质 1

- 打下基础 / 3
- 什么是企业价值观 / 4
- 以价值观为目标 / 8
- 约束目标 / 12
- 明确个性 / 13
- 价值观和习惯 / 15
- 自我尊重 / 17
- 尊重他人 / 19
- 建立良好的信誉 / 20
- 个人的价值观：总结 / 22

2 理解企业价值观 25

- 建立联系 / 27
- 认识相似之处 / 28
- 认识不同之处 / 31
- 处理好多样性 / 35
- 改变企业的文化 / 41
- 问题和答案 / 43
- 企业的价值观：总结 / 45
- 讨论点 / 46



3 第一步：征求大家的意见 47

公共关系部门五分钟的工作 / 49

问题和答案 / 50

保证资源的充足 / 51

保证强有力的领导 / 53

为咨询做准备 / 54

选好你的视角 / 55

明确你的目标 / 58

把握好时间 / 62

计划好咨询过程 / 63

总结 / 77

问题和解答 / 78

4 第二步：回顾现在的工作实践 79

涵盖每一个人 / 81

审视企业行为的每一个方面 / 83

展开评审工作 / 85

收集证据 / 92

消除麻烦 / 94

结束评审工作 / 96

总结 / 96

5 第三步：确定具体的目标 97

让每个人都参与其中 / 99

找到这个目标 / 102

确定目标 /108
有一个清晰的理解 /110
组织的透明 /113
总结 /114

6 第四步：力图改变 115

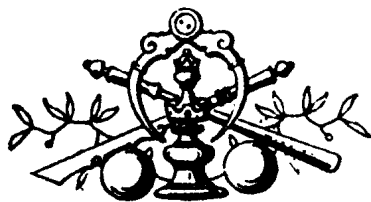
书写你的行动计划 /117
分析目标 /119
保持时间表的一致 /122
分担责任 /124
确定必要的物资 /127
调整变化 /129
总结 /130

7 第五步：关注进步，评估成功 131

监控进展 /133
评估成功 /134
结合第四步和第五步 /136
选择你的方式 /138
做有效评估 /141
告密揭发 /145
解决实际问题 /147
对立和不统一 /152
歪曲信念 /153
总结 /154



8	第六步：意识到取得的效果和提高	155
	认可还是奖励 / 157	
	验证别人 / 159	
	褒奖取得的成绩 / 162	
	总结 / 164	
9	展望未来	165
	像滚雪球一样不断推进 / 167	
	吸收外来者 / 169	
	记住这些益处 / 170	
	阅读参考	171
	附录：几个实例	177



1

打造你的特质

特质：一个组织或团体
最具代表性、最具启发意义
的本质



作为一个公司的首席执行官，你最重要的任务之一就是打造并保持公司健康的特质。一个有着良好气质的公司肯定是个性鲜明、目标明确的，员工们都能理解企业文化中的价值观，这样的公司也就不难取得成功了。如果你成功地建立了能激发员工斗志的精神特质，他们就能在工作中找到乐趣，更乐于付出额外的劳动，这将大大提高你实现既定目标的可能性。

这其中的关键是：

- ◆ 鼓励你的员工和其他人参与到定位企业（团队）价值观的实践中来；
- ◆ 确保每一个人都能理解并接受这些价值观；
- ◆ 和你的员工一起工作，使整个团队在工作中坚持这些价值观。

