

中欧—华夏
新经理人
书架

强有力的领导

POWERFUL LEADERSHIP

(美)埃里克·斯蒂芬
维恩·培斯 著
庞佳音 卢桂唐 译



华夏出版社

PEARSON
Prentice
Hall

强有力的领导

POWERFUL LEADERSHIP

(美)埃里克·斯蒂芬
维恩·培斯 著
庞佳音 卢桂唐 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

强有力的领导/(美)史蒂芬·培斯著;庞佳音、卢桂唐译.

—北京:华夏出版社,2003.1

(中欧—华夏新经理人书架)

ISBN 7-5080-2891-0

I. 强… II. ①史… ②培… ③庞… ④卢… III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 099591 号

Powerful leadership: how to unleash the potential in others and simplify your own life

Eric G. Stephan, R. Wayne Pace.

本书英文版版权为 Prentice Hall Inc. 所有。

本书中文版专有出版权由 Prentice Hall Inc. 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。

未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

强有力的领导

[美]埃里克·史蒂芬 维恩·培斯 著

庞佳音 卢桂唐 译

策 划: 陈小兰

责任编辑: 周志华 郭宝恩

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

经 销 者: 新华书店

印 刷 者: 世界知识印刷厂

开 本: 670×970 16 开

字 数: 217 千字

版 次: 2003 年 8 月北京第 1 版 2003 年 8 月北京第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

鸣 谢

我们感谢几位同仁为本书做出的巨大贡献。为他们先前的智慧和表达理念的独特方式，我们在此感谢：罗伯特·史托布，华伦·班尼斯，保罗·赫塞，斯蒂文·科威，斯宾塞·约翰逊，杰克·津格，史蒂芬·罗宾斯，加里·尤克，感谢他们丰富的理念为我们提供了思想的基础。我们尤其要感谢希德·珀恩斯和他关于创造力的著作。

我们感谢蒂姆·摩尔和吉姆·博伊德的帮助和指导，感谢全体 Prentice Hall 员工的辛勤劳动和付出。

最后，我们感谢我们的爱人。在我们撰写手稿的时候，他们提供了极大的间接帮助。我们由衷地感谢珊德拉·史蒂芬和盖·丘勒·培斯——我们热爱你们，向你们致敬。

犹他州奥勒姆市 爱瑞克·史蒂芬

犹他州圣乔治市 李·韦恩·培斯

领导宣言

对于领导的理解，可能有很多种方式，但强有力的领导建立于对高尚的精神和灵魂的信守，以及人对自身最大潜力坚持不懈的挖掘。有这么一句话：“无论未来是怎样的，在生命之端，人总是追求高尚的品性和生命的内蕴，”“人的本性不是一开始就放弃，自暴自弃，怨天尤人。”

因此，我们要宣布，领导的基本目标是最大程度地实现人的潜力，帮助他们点燃灵魂深处的火焰，从而推动世界的前进，赋予生命以意义。领导者应勇敢面对物欲诱惑，为实现应有的成就而奋力拼搏。

这并不意味着在某一代人中，每个人都能够领悟这些精要的原则，也许只有少数人能够抓住它们的全部精髓。但正是这少数人，将推动世界的前进，赋予生命以意义。尽管如此，企业各层面强有力的领导者都必须学会打开员工洞察力、灵感和努力的源泉；必须把他人视为同伴，使他们能够尽其所能来获得成功。我们宣布，为把即将来临的新经济推向最辉煌的成功，下一个十年的领导，必须尊重和释放人类的潜能。

我们必须领导，应该领导，但领导的方式应崇尚人类的自尊，承认人生幸福的神圣。强有力的领导者坚决承认人的价值，并有效地领导他们。强有力的领导者倾听自己心灵的声音，克服自己的无知，同时面对外部世界，推动世界的前进。

序 言

《强有力的领导》讲述了一种新的领导方法，它倡导尊重和释放员工的潜力。这绝不是以盲目乐观的态度来对待世界范围内企业所面临的严重问题。实现更强有力的领导一直是而且仍将是最现实的社会目标之一。事实上，实现强有力的领导对于公司、组织、政府，甚至是国家的生存来说，都是必须的。提高领导水平是一个全球性的议题。

本书指出了七个本质变化，它们能够提高领导水平，释放企业员工未被发掘的潜能。为实现新经济的美好前景，以新的、更有活力的方式进行领导必然是最为重要的目标。

我们打算考察所有关于领导的著作，或者把有关领导的所有学说都收录在本书中。但我们在本书结尾一个专门的部分，收录了一些参考资料，以及现有著作中产生的一些观点，来补充我们的看法。请研读那些观点，来从更多的角度理解有力领导的原则。附录一中的讲稿主要是表现当代成功领导者观念的几个例子，它们也是值得你仔细阅读的。

我们没有依传统方式在本书正文中插入诸如人名及日期的注解，但我们在“参考资料”部分列明了资料的发表信息。我们还在段落之间穿插了一些格言和短评，来提供更为深入的观点，它们偶尔也被用作幽默的间歇。有些格言来自美国文化中的民间传说，没有明确的作者。

本书针对的读者是企业中各个阶层的领导人员,从总经理到主管人员,还包括作为志愿者团体或组织的管理者和董事的那些共同体内的领导者们。只要遵照本书表述的要点,政府官员、企业领导者、宗教领导者、社团领导者、教育界领导者以及体育、娱乐团体的领导者,都能找到一种与同事合作的新方式。

尽管本书各章的位置按照逻辑顺序来安排,但本书的基本主题在每一章都有体现。一些主题,比如解放雇员,让他们当带头人;使他们能够为企业做出更多的贡献;帮助他们成长和发展,也要让他们享受工作的乐趣;保持自己在领导者的位置上能够坚强应对产生的挫败和焦虑等,都以各种形式在书中随处出现。

本书内容以某些方式有所交迭,从而在你正需要巩固的时候进行有益的重复。尽管每一章都可以单独进行学习,帮助你在领导方式上有所提高,但如果同时实施了所有的主题,就能够达到七个本质变化所带来的全面效果。试想,如果你在工人面前表现得冷漠而高高在上,要鼓励信任、风险承担、创造与革新,将是多么困难。如果你一方面解放雇员,让他们来当带头人,一方面又批评他们,不去赞扬他们的成就,就会产生可怕的冲突。你偶尔的起立喝彩能够使最沉静的雇员兴奋起来,从而支持他们做出一些改变,来改进企业状况或工作方法。

那些鼓励雇员以革新的眼光来看待现有程序和体系的领导者,会在提高质量的计划中达到更好的效果。同时,工作中的限制减少了,同事们就能更顺利地进行提高质量的努力。如果改变工作体系的结构,引进合作小组,那么,同事们就能够更团结、更有干劲地工作。

工作关系的紧张出现在世界各地,它在试图一步步减损我们对领导者的信心。恶行以及我们的企业和情感受到的蓄意攻击,动摇了我们对任何人领导能力的信心。这应当促使我们来审视我们作为领导者的思维方式。我们知道,发展、改进和提高领导方式的途径是很多的。本书提出的七个本质变化就能够帮助恢复信任、释放工人的潜能,使领导者的生活简单化。

目 录

1 体斯顿,我们有一个问题(1)

多数行为的动机来自人们头脑中有关目标的想法。如果我们对工作丧失了热情,也就丧失了工作中要实现的主要目标。领导者有责任帮助员工制定、明确、实现强有力的目标,这些目标应能吸引员工的想像。

2 本质变化之一:解放雇员,让他们当带头人(19)

自由是与人类生存相关的强有力的目标之一。受到自由的感召,人的情绪能够被调动到极至。在鼓舞人的精神时,不能低估向往自由产生的力量。政治活动、精神活动、商业活动,都会受到自由的鼓舞。马丁·路德金就曾经喊过这样的口号:“解放我的人们!”

3 本质变化之二:促进工作中的创造、革新和乐趣(41)

一个鼓励雇员发挥想像力的环境,最终能给雇员带来满足感。只有人类才能够想像事情如何能够变得与现状不同。对了,想像带来的满足感是很令人振奋的。想像活动对人类的重要性仅次于自由。

4 本质变化之三:从老板转变为“罗马战队战友”(67)

要实现个人和企业的目标,没有什么比员工的自愿合作和并肩奋斗更重要的了。战友这个概念描述了经理与雇员紧密团结的关系,这种关系能够带来巨大的胜利、共同庆祝成功,这是通常的领导方式所不能实现的,从而超越了典型的上下级关系。对战友关系的信任,能够激起人们强烈的情感,使他们活跃而持久地采取行动。

5 本质变化之四:掌握参与的四要素(89)

强有力的领导者能够吸引他人参与,鼓舞他人,发动他人,这

2 强有力的领导

显示出他们的才能。如果员工能够自由主导、运用想像来实现目标、作为战友参与到保持生产率的活动中的,企业的潜能就会释放出来。这种潜能是通过参与的四要素释放出来的,这四个要素是:展望、赋予能力、激发、保证。

♂ 本质变化之五:停止批评,开始赞扬 (111)

没有什么比赞扬更能振奋人的精神了。表演者——包括演员、政客、运动员、音乐家,都是为了观众的反应而生活的。有了赞扬,我们就知道人们欣赏我们;有了赞扬,我们就充满活力;有了赞扬,我们就愿意努力拼搏,成就伟大事业。我们喜爱那狂热、欢腾的赞扬带给我们的激动的感觉。

♂ 本质变化之六:步入高境界 (133)

人的精神在信任、镇定、支持和诚实的环境下最为活跃。人们认可的道德体系为他们的生活营造了一个信任和诚实的环境。希腊语中的“道义”概念体现了道德这种观念,“道义”指的是一个人的品质。道德也以多种方式关系到企业的品格。企业的品格是通过个人道德对其成员生活的约束方式体现出来的。

♂ 本质变化之七:保持平静 (157)

尽管热情、活力和专注是企业目标实现的有力保障,企业的持续发展和实力维持则取决于企业员工自我更新的能力。员工智力、道德、身体、经济、精神的更新是企业成功的基础。保持平静的主要障碍是压力,尤其是精神压力。工作中的压力会导致对工作的烦躁、紧张、不满,更严重者,还可能造成抑郁、溃疡、心脏病,甚至死亡。保持平静对每个经理来说都是至关重要的。

♂ 你在何种程度上是一位强有力的领导者 (177)

工作中的懒散不是本来就存在的,而是领导者造成的。严谨也不是本来就存在的,而是领导者培养的。创造和革新也不是本来就有的,而是领导者的行为带来的。这种观点加重了那些想成为领导者或已经成为领导者的人的责任。

附录一 (199)

附录二 (221)

1

休斯顿，我们有一个问题

世界上，上百万的员工已失去了昔日的工作热情。他们谈论、嘟囔、抱怨着自己工作中的不满。你随处可以听到员工对经理的抱怨、经理对员工的抱怨以及他们对公司的抱怨。十几年推行“简而厉”的管理方式的尝试，大多导致了厉；这摧毁了员工对企业的忠诚，使他们不再信任任何一个老板。

大多数员工抱怨的对象往往是老板、内部争斗、缺乏支持、枯燥的工作以及限制性的规章和政策。本地一家啤酒公司的雇员是这样诉苦的：“这只是一份工作，仅此而已。过去，它曾经是一种乐趣。那时，每当送货的时候，我都意识到自己是公司的一员，并为此感到荣耀。现在的局面是自私自利，每个人关心的就只有产量和金钱。”

如果你要忠诚，就养条狗吧。

——匿名者

对公司的忠诚不存在了,对管理层的信任也不存在了。员工对企业不再有归属感,他们只是痛苦的企业雇员。很多企业难以实施提高质量的计划,建立协同操作系统,成立合作小组,或贯彻各种已经启动的战略计划。近十年内,我们面临的挑战是:怎样领导这样一群员工,他们感到待遇不公,前途迷茫,不愿接受领导。

为什么会这样呢?当代哲学家艾伦·沃尔夫激情地指出,美国已向多元化发展,具有其他文化的国家也是一样。不仅生活在发生变化,使原先合理的学说和理念不再适宜,而且这些变化了的观念也不符合任何一种能被公认的模式。简单地说,多元化意味着我们周围的世界正在失去把它凝聚在一起的、明确生活意义的核心。我们生活在困惑之中。

不同步的系统

有时候,看起来似乎所有的工作都处于紊乱状态。公司有一个计划,员工也有一个计划,而经理则往往不能领会其中任何一个。公司的政策和规程阻碍了工作以最有效的方式进行,公司的核心优势又与变化中的客户需求错位。所有的人,除了员工自己,都在对工作方法指手画脚。有些人似乎总是在重塑别人。提高质量的计划最终通常意味着做得更多、更快,而不是做得更少,利润更高。没有人看起来能够确定:哪些自主决定会得到奖励,哪些会受到批评。

生活在困惑之中

多样性、复杂性和矛盾全面包围着我们。我们总是处于试图把它们组织起来的困境之中,结果是产生了困惑与疑虑的不安状态——在企业里尤其如此。这种困惑导致了越来越多的焦躁和混乱。我们每个人的内心都在为怎样做出日常的決定而苦恼。快速变化的环境和无终止的混乱局面,在逐步减损我们对自己应有的想法和做法的信心。我们都面临着沉重的压力,而对于肩负认清形势、指明道路之责的经理和管理者来说,负担就尤其不堪承受。

工作中的混乱

目前,实现有效管理的最大困难就是企业中的混乱。根据沃尔夫的分析,很明显,企业生活的复杂性在于,旧的社会生活方式和对工作的要求被取代了,不是被新的方式和要求取代,而是被不协调、不确定的状态所取代。在与很多经理的交谈中,这种与迷惘、困惑和复杂情况之间的斗争都得到了敏锐的反映。下面就是一次这样的讨论:

“‘精彩美国货国际公司’(本名称如与任何实有公司名称相似,纯属巧合)的情况怎么样?”

“还不错,谢谢你的关心。”

“你们公司的使命是什么?”

“除了 PEP 还是 PEP。”

“PEP 怎么解释?”

“PEP 代表生产率(Productivity)、效率(Efficiency)、和利润(Profits)。”

“你一定也很信奉 PEP 了,啊?”(糟糕的评论,没有人笑,连微笑也没有。)

“这些听起来像是很主流的目标。那么,存在哪些问题呢?”(以挽回失言的口吻问道。)

“我管理的那些人比木头还沉闷——至少他们的表现是这样的。他们毫不关心生产率、效率和利润,尤其是利润。”(这段话似乎使其他经理很感兴趣。)

“老实说,和雇员之间以友善换友善的管理方法不是很有效果。他们不信任我,而且说实话,我也不信任他们。”

“我赋予一线经理决策权,让他们启动几个战略计划,结果几乎是一团糟。这真是一个巨大的、代价沉重的错误。”

为了稍稍转换一下话题,我们问道:“雇员的士气怎么样?”

一位坐在中间的(或者应该说是正在迷糊的?)经理说:“他们这些人不错。他们干自己的工作,而且能完成工作。”他后面的

一位经理接着说：“哦，我真的不知道他们感觉怎么样。我猜还可以吧。”另外一位靠在什么机器上的经理迫切地说：“你怎么不去问他们自己？”

实际上，我们确实按照那个建议和很多雇员进行了交谈。不出我们所料，他们确实对自己的处境并不满意，但由于需要这份工作，所以还不急于辞职。很奇怪，当我们问到他们对老板的看法时，几乎所有的人都毫不迟疑地回答，他们的老板是“笨蛋”！

在最近的一次调查中，一位高科技航空航天制造企业的雇员被问到了这样一个问题：“你实现工作目标面临的障碍是什么？”大多数人的回答是“管理者和团队领导人”，他们是问题的根源，而且公司里的头目又太多了。

混乱之上再加苦恼

斯特兹·特克尔在《工作》这本书的前言里描述了危害现代企业的又一个严重问题。他写道：“本书谈的是工作的问题，这实质上是摧残的问题——对精神和肉体的摧残。”员工同时发出蓝领雇员的哀叹和白领雇员的呻吟。造成这种哀叹和呻吟的两个原因，一个是工作自身，另一个就是经理。

正如科马洛夫斯基在《蓝领婚姻》一书中的辛辣描绘，他们能做的工作仅仅是成为经济掠夺的基础，产生对未来的担忧，带来挫败感，维持惨淡的生活：“工作地位的低下，加上低工资和糟糕的工作条件，经常是不满的根源……每天的生活只是为了付房租的账单，购买杂货，买一双鞋、一件冬天的大衣，一台电视机和洗衣机而不断地挣扎。”

关于白领员工，著名的心理医生弗罗伊登伯杰在《燃尽》一书的极有震撼力的描述中记录了他们对工作的厌恶：“很多人来找我，痛苦地诉说生活似乎已经失去了意义。他们的热情丧失了。他们感到漠然，即便在家人和朋友中间也是如此。他们的工作曾经是那么有意义，但现在已经成为苦工，没有一点回报感。”高强度的精力集中，长时间的常规工作、重复工作，以及任务变化引起的劳累，使员工尖刻、易怒、偏

执、对他人缺乏信任。要求以越来越少的投入完成更多的工作使我们陷入痛苦的深渊,促成情感积郁的突然爆发——这种爆发正是为缓解无休止的工作所带来的压力而制定的。

否认人的价值

史考特和哈特,企业组织理论与哲理方面的著述家,他们在“不重要的人”的章节中讨论了这种不满情绪。他们指出,企业员工在被一批“管理精英”统治,为了保持他们的统治者地位,他们必须让员工相信,与企业相比,个人是不重要的。员工被说成是非常有价值的,但实际上却被作为无价值的人对待,他们听到的是:“不喜欢这里就别干了。”经理们的目标似乎就是通过灌输让员工明白并接受:他们是不重要的,尤其是与整个系统的高层次目标相比。

另外,苦恼和混乱的产生是由于现代企业需要对雇员进行培训,以应付日益复杂的工作要求。这样,尽管有的培训是纯技术性的,它们还是会促使员工去思考。思考则倾向于引导员工去考虑他们的工作的本质。随着员工技术专业水平的提高,他们也意识到自己的工作是多么枯燥、常规化和单调,他们的老板的思维方式在这个摩登时代又是多么地陈腐。

挖坑的首要原则是,如果你自己在坑里,就不要再挖了。

——匿名者

经理们有巨大的盲点

现代企业中一个最为可悲的方面是这样一种明显而长期存在的现象:经理们没有意识到雇员也是人,这些人可能正在他们的手下遭受痛苦。在多次采访和调查中,雇员们的表述和回答基本上带着同一种担忧——人一旦成为经理,就会产生盲点。

患了黄疸病的眼睛

在大学里,我们见到过很多这种眼睛里的黄色斑点。当一位教员欢呼雀跃着被拽上了部门主任的位置时,他一开始对问题的理解还和其他教员比较一致。当他在这个位置上坐了几个星期或几个月以后,就开始发生令人担忧的变化。这位新官似乎彻底忘记了他过去作为教员所关心的问题。在很短的时间内,新官对教员所关心的问题的漠视就达到了令人震惊的程度,他开始高度重视新的上司了。同样,雇员到经理的转变看起来也使新经理的重要神经链接发生了短路,从而帮助他们忘记自己过去作为员工对经理是多么地不信任。他们忘记了雇员的意见是多么难被听取,更忘记了意见得到报偿和重视对雇员来说是多么重要。

我们这么快就忘记了自由对员工生活的重要性。为什么经理们总是极其相信要在公司里步步高升,就必须指挥和控制别人的生活呢?

回顾了商业圈的变化,布兰德指出:“罕见的现象逐渐变成了规范,至少它们是很普遍的了。正确的做法则是凤毛麟角。在大多数企业里,控制系统所能做的只是妨碍员工做出正确的反应。管理的目的是实现秩序,而不是提倡压抑创造力和积极性。”

对经理控制作用的错误强调,促使麦克劳德指出了那些使雇员们感到成为公司囚犯的因素:他们在工作生活中极少有甚至根本没有选择。员工可选择的范围非常狭窄,他们无法控制工作的条件。因此,他们感觉掉进了陷阱,沦为了囚犯。另外,正如囚犯一样,他们被当权者肆意控制。公司有严格而专断的规章,违反了规章要受到严厉的惩罚。雇员们很快就认识到了不服从秩序、规章和公司文化规范,甚至仅仅是对其提出不同意见的不利后果。

雇员还受到既定时间安排和铁的成规的管制。特定的上班时间决定了员工的起床时间、早饭时间、出门上班的时间。或许员工的上下班还必须赶上某班地铁、公共汽车或班车。从星期一的早上到星期五的晚上,可能雇员所有的时间都几乎被规划好了。在一家著名的企业,雇员被要求每周工作 50 个小时以上。上班和回家的路程还要各占去一

个小时。培训计划占去另外一个小时,午饭再占去一个小时。这样,雇员每个星期要为工作付出 70 个小时。难以置信,这家企业还以推崇家庭的价值为殊荣,鼓励雇员多花些时间与家人在一起。

在工作中,雇员可能就被剥夺了个性,他们与家人和朋友分离,坐在缺乏隐私的办公室的某个位置上,在空间有限的工作场所内,拖着不适的身体艰苦地工作。办公室的温度、湿度和清洁度是为电脑设备精心设置的,而不是为雇员设置的。最后,那些持有二手的、粗略的而且经常不准确信息的掌权者(但他们的决定是最终的)实施的评估机制,可能对雇员的未来产生决定性的、极其消极的影响。

难怪雇员会看着手表,做着白日梦,不指望工作会给他们带来什么兴致。在工作中,他们只做那些看起来绝对必须做的事情,远离麻烦,尽量不去引起什么动荡。

旧的管理逻辑

尽管有大量关于新时代管理模式的讨论,经理们,还有很多其他的人,仍然被禁锢在精英主义的、老式的“管理逻辑”上。这种老式的管理逻辑是这样的:最理想的制造产品和提供服务的系统即雇用人力,强迫他们遵守一套特定的应该能够将失败风险最小化的程序。同时,基于“经理有责任为员工做出决定”这个误导性的假设,经理们可以制定政策,对员工进行塑造、定型、改变和控制。

乍一看去,这种逻辑还不算很糟,至少对经理来说是这样。但在实践中,它就会出现重重困难。第一个困难源于雇员日复一日、年复一年地重复同一个程序。由于不能自己动脑,雇员们会厌倦得发疯。很快,士气就下降了,活力也丧失了,而且实际上员工们开始寻机破坏工作,报复经理和公司,补偿自己受到的无情待遇。他们开始感到泄气、疲倦,感到像个囚犯。经理们先是自己陷入这种旧的管理逻辑中,然后又回过头来,把员工拉入同一种思维方式的陷阱里,这难道不是很滑稽的吗?

遵照传统管理逻辑产生的第二个困难是,由于对管理层的要求过高,经理们无法在市场发生变化时创造出新的程序让员工来遵守。这

样,企业无法对客户需求的变化、新技术的发展和多元化大潮做出反应,来保证利润的最大化,保持企业立于不败之地。

过去,经理们曾尝试通过为雇员调换工作来保持他们对工作的兴趣。调换工作这种方法不是很有效,因为每个工作很快又变得枯燥,员工的潜力还是一样不能得到更好的利用。当调换工作的方法以带来更多的麻烦和矛盾而失败,经理们又开始迫切地加强工作的多样性和深度。不幸的是,为与公司现有的规章、规则和程序相符,多样性和深度是要受到限制的。所以,这种方法也不十分奏效。这再次使企业被普遍地比作监狱。

再谈旧观念

员工也是人,他们乐于为公司做出贡献。他们有才智和爱心。像其他所有人一样,他们工作、欢笑和哭泣。他们有心和灵魂。除了自己的双手,他们想用更多的东西使企业走向成功。他们希望贡献自己的头脑、勇气、智慧和精神,帮助企业实现最大的辉煌。作为经理,面临的挑战是,如何释放员工的能量以鼓舞他们的斗志而不是挫伤他们。

对于雇员,企业应远远不同于监狱。这不仅仅是为了雇员,也是为了使公司具有更强的竞争力、更高的效益、更大的成功。

这些困难不是很容易克服的,但它值得我们去尝试。记住,依现在的状况,你在破产之前只有裁员一条路可走。在利润边际曲线趋于直线之前,成本也只能降低到这个程度了。最后的结论很明确——如果你总是把对收益率的关心与对人的关心割裂开来,情况就不会好转。

团队:灵丹妙药?

有些顾问建议我们把员工组成团队,来解决生产率、质量和士气低下的问题。正如墨索怀特和穆然指出的那样,这能够起到暂时缓解的作用,但团队最终还是会开始衰竭,同样的困难又出现了。

我们并不想在此一一列出最近关于团队和其它技巧的失败的研究,但我们刚刚回顾了一个大医疗机构的雇员做出的报告。当要求这家