



领导解决方案

——协调战略、创建团队、管理沟通

[美] 吉姆·谢弗 著 王 铮 许春元 译

THE
LEADERSHIP
SOLUTION



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

**TO MY MOTHER AND FATHER,
PAT AND JIM SHAFFER, WHO TAUGHT ME
TO THINK, LEARN, AND CARE...**

序

本书为谁而写？

本书是写给领导者的，领导者必须使自己组织内的所有人朝着同一方向努力，使其员工与组织的经营战略连接起来，以达到组织的最终目标。

这本书是写给领导者的，他们知道，所拥有的资产如果不去利用，就会变得毫无价值；在正确时间让正确的人去做正确的事，是竞争优势的巨大源泉。

本书是写给《财富》500强企业的首席执行官的，是写给快速发展的小公司老板、一线经理、工作团队的负责人、非营利组织的领导和有勇气尽力改进他们的组织、实现自己诺言的政府领导人的，也是写给各级有领导责任的人的。

为什么要读这本书？

在一个竞争不断加剧的环境中，各地的领导人都在寻找创造竞争优势的更佳方式。大多数人都明白，公司业绩的重大改进取决于如何更好地管理自己的员工，但很多人不知从何做起。

有位广播公司的首席执行官说过：“我很清楚自己想成为什么样的人，我也知道我们的员工能比他们现在干得更多。但我不完全清楚的是，我今天9点干的事情与我明天9点干的事情会有什么不同。”

这本书将帮助你从明天9点开始让更多的人正确的时间做正确的事情。

从这书中能有何收获？

通过鼓励你的员工参与你的业务活动，通过创造出公司员工的业务机会，通过向员工提供他们做出正确决策和采取正确行动所需的信息（正确的含义是由你的经营战略和目标决定的），你能学会如何取得更佳的业绩。

你将学会如何使你的员工理解和接受为什么不断的变化和改进是必要

的。你将学会如何把员工精力集中到对组织成功最为重要的几件关键事情上。你将学会如何帮助你的员工明白他们在提高组织业绩方面的重要作用以及当组织成功时他们将如何受益。

你还将学会如何把员工的精力集中在日常工作上，以改进公司的财务状况。

这本书面对的是经营管理上的实际问题。它用事实陈述和案例分析向人们说明如何通过解决下列棘手问题而取得成功：下降的质量和服务水准；与兼并和收购伴随而来的焦虑；缩减规模和企业重组；超高的成本；逐步攀升的业务量但反应速度减慢等。

你将学会正确评估公司中员工的工作状况，找到提高工作业绩的专门技能。

本书不能承诺的是，保证用一种新时尚或是“一日计划”来取得立竿见影的效果。时尚和计划不起作用，因为它们不能持续。这是一本献给能集中精力、艰苦工作的人们的书，通过努力它能保证让人们取得真正的、实实在在的工作成果。

应该如何读这本书？

本书开篇便讲了当员工未能与公司的战略连接起来时会出现什么结果，而当连接起来时又会出现什么结果。这个观点要说明的是，从竞争和财务的角度看，沟通比起不沟通，公司所处的状况会大为改观。

在第二部分，我会向你介绍沟通的基本原理，为了用确保提高业绩的方法来管理沟通过程，你需要了解这些原理。我会论述为什么首先你应该关心这个题目以及通过讨论我们会得到什么结果。我会向你介绍“参与”这个概念——使你的员工参与到公司的业务中来。

在第三部分，你会学到系统思考的方法，并能了解这些方法是如何应用到管理沟通中去的。我会论述管理沟通作为一个系统而不是作为活动和事件的集合体的重要性。

第四部分里，我们开始运用前面几部分所学到的知识。我把过去数年中许多客户的工作经历总结到两个实例中：一家家具公司和一家石油公司。我举这两个例子是希望，在这两个公司中发现问题、诊断问题和解决问题的方法比起其他途径的方法对读者更具有指导性，并能向他们提供更多的帮助。我们也要把已学到的知识运用到兼并和收购的案例中去。

第五部分的题目是从头开始。这部分将把你带入一位公司领导人所作所为的真实生活中。我这里设想出的这位公司领导是与我共事多年的几位

首席执行官的结合体。面对公司的重大问题和令人不满的董事会,该执行官遵照本书提供的原则和建议,最终使公司重振雄风,恢复了活力。书中有一份对领导的提问表格,它帮助你判断你是否已准备好并愿意面对这些情况。还有一份列有 20 件事情的表格,这 20 件事情你现在便可以做,它能帮你着手组成一支更具凝聚力的团队。

最后,在第六部分中,我会论述沟通的作用和沟通在帮助你管理员工交流过程中的潜在功能。我会说明为什么要再次强调沟通和如何进行沟通。我会向你展示几种方法,这些方法使你能够评价自己是否从沟通的投资中获得了高回报。

本书的目的是帮助你提高经营业绩。通过阅读此书,你将学到许多能帮你在公司管理中改进沟通的方法,但焦点目的是提高业绩。要坚持从头读到尾。鼓励你的同事也阅读此书。坦率公正地评价公司中同事们的工作实践,并着手为你的领导班子和公司制定出一份改进业绩的计划。

这些想法从何而来?

这些想法来自 25 年多来在许多行业中的亲身经历和提高业绩的努力,这些行业包括消费品、技术、运输、医疗、通信、制造、公用、零售、保险、金融、电子、能源、食品加工、建筑、交通、化学、政府机构以及非营利团体和专业服务等行业。

这些想法还来自于与首席执行官们及其领导的团队的多年交往,以及和销售经理、生产线经理、销售人员、组装线工人、研发部门人员、保险代理人、索赔处理员、内科大夫、电视广播员、无线电音乐广播员、饭店门卫、饭店清洁员、标兵设计师、贺卡画家、协调员、电话线路员、轮胎修理工、卡车调度、机车工程师、乘务员、会计、机械工程师、化学工程师、电子工程师、软件工程师、防腐处理工、造纸厂工人、墓地工人、酒厂填料员、家禽屠宰工、牛车老板等人员的交往经历。

这些人有着来自现实生活的经历,其中有的代表着成功者,有的代表着失败者,但无论成败,他们都有值得人们学习的深刻经验。

为什么写这本书?

工作应该是令人愉快的!

人们每天去工作,会对每天工作产生的差异感到兴奋。晚上回到家,他们虽然会感到辛苦,但他们创造了价值,受到了尊重。

但还有另一种情况。很多人觉得工作单调乏味,很多人是为星期五和周末而活着。很多人每天早起上班,嘴上还嚼着东西,胃里还没有消化掉早点。很多人认为工作中没什么值得期待的东西,工作就是消磨时间然后回家。我一直在倾听他们的诉说并且和他们一起工作。

其实,生活和工作不应该是这样,也不必是这样。

我也倾听了另外一些人的诉说,他们的工作相当平凡,但他们对自己所做的工作充满了真正的热情。我认识一家日用消费品厂的一组开发工程师,他们对工作是如此的投入,常常工作到深夜,以致公司不得不命令他们下班回家,以免他们在三十几岁因劳累、身体不支而毁了自己的事业。我认识一位在飞机组装机工作的模具工,他总是提前上班,因为上班前这段安静的时间给了他一个机会来思考上班后如何干得更好。我也认识一位仓库叉车工,有一次在感恩节的前一天他告诉我,他的妻子很感谢我的团队在他的公司中所做的一切。他说:“我的工作生活和家庭生活都很好。坦率地讲,在我们有了这份工作之前,我生活中的有些意义是不存在的。”

我懂得了一个组织不应该被认为只是一个干活的地方。相反地,组织能够成为人们找到生活意义的集会场所,使人们通过工作为公司也为自己争取更高的境界。

在公司中这样工作的人们肯定会找到生活的乐趣。

我写这本书还有第二个原因:读者中的许多人希望我写出这本书。他们中的许多人(曾经是我的顾客或听众)告诉我:我的观点合情合理。他们说,这些观点是实际的、可操作的和真实的。他们还一再问我,为什么不把我的想法写到一本书里,以便能更广泛地被大家分享。

既然如此,恭敬不如从命,我就写了这本书。

吉姆·谢弗
于安那波利斯

导 言

有种小游戏叫作“把点连起来!”,在管理工作中也有这种小游戏,我们要先观察领导在干什么,然后判断自己干什么。让我们把这些点连接起来,这纯粹是浪费时间和精力。这些工作不正是出色的领导所要做的?他们不就是要把这些点连在一起,以便我们能跟上不断发展的业务吗?

——卡车运输公司搬运工

人不能不交流。

你所说的和所做的都是在交流。

领导通过使用时间,安排时间表上事情的先后,决定谁应得到奖励,谁应被提升以此来决定他们沟通的顺序。通过谈话提问,领导者会发出信号,表明他们认为什么事情重要,他们要建立起什么样的组织结构以及取消什么样的官僚做法。当领导者躲在办公室门后显得无所事事的时候,实际上他们也许正在与远处或下属公司就某项要事进行着沟通。一位领导的言行就是沟通。周围被领导的人都在体会领导言行的意图,然后,按其意图行事。

一个组织整个的系统都在连续不断地发出信息。所有的系统、程序、结构、步骤和政策都在发出重要或不重要的信息。回报机制告诉人们能得到什么奖励,决定回报大小的各个环节可以通过各自所起的作用交换意见,分配给发起人资源量的多少能告诉我们发起人的重要程度。一个组织投入人力物力的数量到位的情况表明了这个组织对削减成本、把新产品新服务更快投入市场等行为的重视程度。组织中的人员每天在这样的环境中生活。他们能感到环境的压力和推力、挤压和放松,并按照环境的要求行事。

正式沟通的各种渠道也发挥作用。印刷和电子媒体发出了大量可读和可视的信息。人们研究信息,将信息与自己的所见所闻进行比较,弄懂两者的差异,找出其中的含义,然后行动。

每一天的每时每刻,领导的行为、各系统的基础设施和正式媒体都向

这个组织倾泻了大量数据、线索和信号等信息。每条信息都代表了他们从信息的内容、意义和方向等方面整理出来的原始数据的要点。

当组织能管理好这些潜在的资源时,员工的精力便能集中在如何成功地实施企业的战略上。当组织管理不好时,员工就会感到困惑,精力就不能集中。

管理不善的沟通会表现为很多形式。

备忘录可能认为质量是重要的,而走廊上的谈话所问的问题往往集中到数量上。

总裁会说客户服务很重要,但员工们记住的往往是关于行政细节、小政策和官僚步骤的最新的 15 个通知,而这些恰恰限制了他们为顾客服务的能力。

正式章程规定突出的业绩应受到奖励,但实际上公司在奖励员工时,常常是干好干坏一个样。

领导也许会鼓吹提高销售效率的必要性,却又坚持建立阻碍销售灵活性的组织结构和批准手续。

更有甚者,管理不善的沟通能通过多种方式加剧它的不良后果。生活中感情冲动造成的道德缺憾显而易见,而最基本的商业问题是隐蔽的道德问题,诸如超额成本、答复缓慢、质量不良、服务欠佳和生产效率低下等等。

经营中,管理不善的沟通随处可见。对不同经营状况公司员工的意见调查显示,沟通问题一直位列需要改进问题的前两位。管理不善的沟通阻碍了许多公司成为公众认可的“最佳就职公司”名单中的一员。不止一个公司从鲍德里奇国家质量奖评比中淘汰出局,原因只有一个:公司与员工之间、员工与员工之间缺乏沟通。

不良的沟通是否产生于公司沟通的制度不健全?既是,也不是。

一方面,没有一个企业的管理者会在早上起床以后看着镜子对自己说:“今天我不把情况告诉他们(同事、员工),看看他们能不能自己推断出来。我这样做就是要在办公室里迷惑他们,浪费他们的时间。”

事实上,许多组织建立了这样的沟通系统,而这些系统恰恰阻碍了沟通并使员工感到困惑。这是因为被设计出来的这个组织本身使得信息管理不善。如果不重新建立沟通系统,它将继续阻碍信息的流通,继续使员工感到困惑。

对于改进沟通管理,员工们是一个有备而来而持欢迎态度的集体。

虽然有例外,但一般来讲公司员工总是乐于使顾客满意,向他们提供高质量的产品、良好的服务和尽可能高的价值。他们乐于以自己的公司为

骄傲。没人愿意每天晚上带着满脑子的困惑和沮丧回家。大家都希望干好工作,都希望成功,都希望获得工作的乐趣。

同样,顾客也期望得到满意的质量、服务和价值。

然而,这种潜在的员工—客户关系常常因信息的混乱和缺乏共享等组织内部的矛盾摩擦而损害。

为什么?

首先,没有哪位企业领导者从小就学习如何管理沟通,即使是商学院对它也只是一带而过。

第二,管理人与人之间的交流是件困难的事情,否则书架上也不会有那么多自助书籍来帮助人们改善夫妻之间、家长与孩子之间的沟通了。而这些书只是用来帮助人们改善同一个家庭中成员之间的沟通!那么,在一个企业中管理来自不同家庭、不同文化、宗教、种族和国籍,甚至不同代的几千号人之间的沟通,即使不更困难,至少也应该同样不容易吧?事实上确实很不容易。

如果容易,我们就都能干好了。研究的结果和生活中的点滴都有力地证明:干好此事不容易!

彼此沟通是一件艰巨的工作。像商业中的每件事一样,干好它需要知识、计划、专注和极好的执行。

把这些事情联系起来可不像我们儿时连线画画那么简单。那时我们只需在纸上用画笔把一点与另一点连起来,一幅画便可呈现出来。这些画设计得就那么简单,因为它是供儿童们娱乐用的。

把经营管理中的各点连在一起是困难的。为了把员工的身心联系到一个更宏伟的愿景与战略上,我们需要管理一个惊人复杂的联络沟通系统。这是一项艰巨的工作。本书或是其他什么方式都不能保证人们能把这些点成功地连接在一起。但我确信本书能在这方面对你有所帮助,因为它已经帮助了许多企业的领导者。

作为一名热情的海员,我期盼着扬帆的顺风。同样,每位出色的企业领导人都在寻求前进的动力。而这正是本书写作的目的。

如果你已经是一名业绩卓著的企业领导人,这本书旨在向你提供其他出色企业家一直在使用的一大套窍门和技巧。本书可以作为一份有用的目录检查表,就像尽管你球技好,也应检查你的高尔夫球杆和网球的质量一样。

如果你正在全力改变你的企业或是正在开始重大的改革步骤,本书能给你多种动力——强大的推进力。它能帮助你避免其他人犯过的错误,因而能帮助你比其他人更快地达到目的。

能否完美地实现上述目的取决于你自己。

结束这篇导言时,我希望给读者留下一段轶事:

有一天,一个人在沿着海滩散步,忽然看到远处有个人。当他走近时发现是一个孩子正在拣着什么东西,并把它轻轻地扔到海里。这个人靠近那个孩子,问道:“你在干什么?”

孩子回答说:“我在把海星扔到海里。太阳出来了,海水在退潮;不把海星扔到海里,它们会死掉的。”

“孩子”,这个人说:“海滩成千上万里,海星成千上万个,你能扔得过来吗?”

孩子礼貌地听完后,依然弯下腰,又拣起一个海星扔到海里,然后对那人微笑着说:“不能。但对这个扔到海里的海星就大不一样了。”^①

我衷心地希望这本书对你有所帮助。

① 注释:“The Star Thrower” from *The Unexpected Universe*, copyright © 1969 by Loren Eiseley and renewed 1997 by John A. Eichman ■, reprinted by permission of Harcourt, Inc.

致 谢

很多人在写这本书,只不过不是在用文字写。当我日复一日地坐在电脑前工作时,他们就在我的身边。我希望他们很高兴地看到本书的诞生。

在我思考沟通和人员互动作用这个题目时,很多人都作出了贡献。我和杰克·卡德在20世纪70年代后期在国家安全委员会建立了互相沟通的关系,他成了我的良师益友。科特·斯诺德哥瑞思是我在Towers Perrin的第一位老板,他提炼了我的下述想法:沟通是经营的核心程序和关键步骤,内部沟通和外部沟通的管理既有共同之处,又有巨大差别。

最近刚从Towers Perrin退休的罗利·斯提伟一直在鼓励我。曾充当伯乐邀请我出任沟通顾问的约翰·林奇,在成为企业的首席执行官后又让我负责其他工作。

多年以来,我从公司最出色的同事那里学到了许多有关如何评价员工业绩的经验,特别是从理查德·贝芬、彼得·巴格比、大卫·洛、大卫·洛德斯、卡尔·普赖斯、玛格雷特·里根、道格·巴里尔和斯蒂夫·勃克宾德那里受益匪浅。感谢由戴安娜·盖尔森、莫尼卡·奥利佛、道格·弗里德曼组成的“积极性”研究团队,他们用了不少时间研究有关积极性的事宜,积极性的含义以及如何调动员工的积极性。感谢Towers Perrin公司的各位领导,是他们的帮助使本书得以顺利出版。

30年来理查德·吉尔伯特一直与我一起参加帆船运动,他帮我明白了管理一条帆船与管理组织和管理生活之间的相似之处。

多年以来,洛杰·达普里克斯一直是我的一位特殊的朋友,是我的精神伴侣。我把他和他的家庭与我的友谊当做我生活中的赐福。

尼里·格拉罕姆是为我工作了10年的助手,她的长年辛苦劳作才使我能把这本书奉献到了您的手中。更重要的是她对人的洞察力和源源不断的新颖的创意都成为了本书重要内容的一部分。

劳拉·库克拉姆为本书的文字处理辛苦多时,安·芬奇为本书的研究提供了帮助。

我要特别感谢Wrightwork公司的保尔·赖特,他提出的战略指导、问题、挑战以及他那支提取精华的编辑之笔都对我具有极大价值。

我的伙伴和亲密的朋友时刻在关注着我的写作。我夫人安妮不曾知晓书中的精彩和缺憾，但她牺牲了一个又一个的夜晚和周末，特别是在安那波利斯风帆季节更是如此，依我的判断，这是个最严峻的考验。在我遇到障碍，感到困惑、烦恼和焦急时，她都一直陪伴在我的身边。感谢你，我最好的朋友，你的温柔、关怀、微笑、支持和爱在鼓舞着我。

目 录

序 导 言 致 谢

第一部分:回 报 / 1

1. 什么时候把各个点连接起来 / 3

第一部分:经验教训 / 10

第二部分:基础学校:把员工与企业战略连接起来的 六个步骤 / 11

2. 把握决策时机 / 13
3. 以最佳原理为指导 / 27
4. 领导:制造气氛 / 37
5. 系统在说话 / 48
6. 碰头会和渠道的作用 / 62
7. 把员工与企业战略联系起来 / 75

第二部分:经验教训 / 89

第三部分:沟通系统 / 91

- 8. 说和做——航行比喻法 / 93
- 9. 告诉我实情 / 97
- 10. 实情始于领导人 / 105
- 11. 找出缺陷 / 122
- 12. 沟通程序及最佳实践 / 132
- 第三部分:经验教训 / 136

第四部分:连接各点 / 137

- 13. 家具公司 / 139
- 14. 石油公司 / 143
- 15. 重大事件 / 147
- 第四部分:经验教训 / 158

第五部分:从头开始 / 159

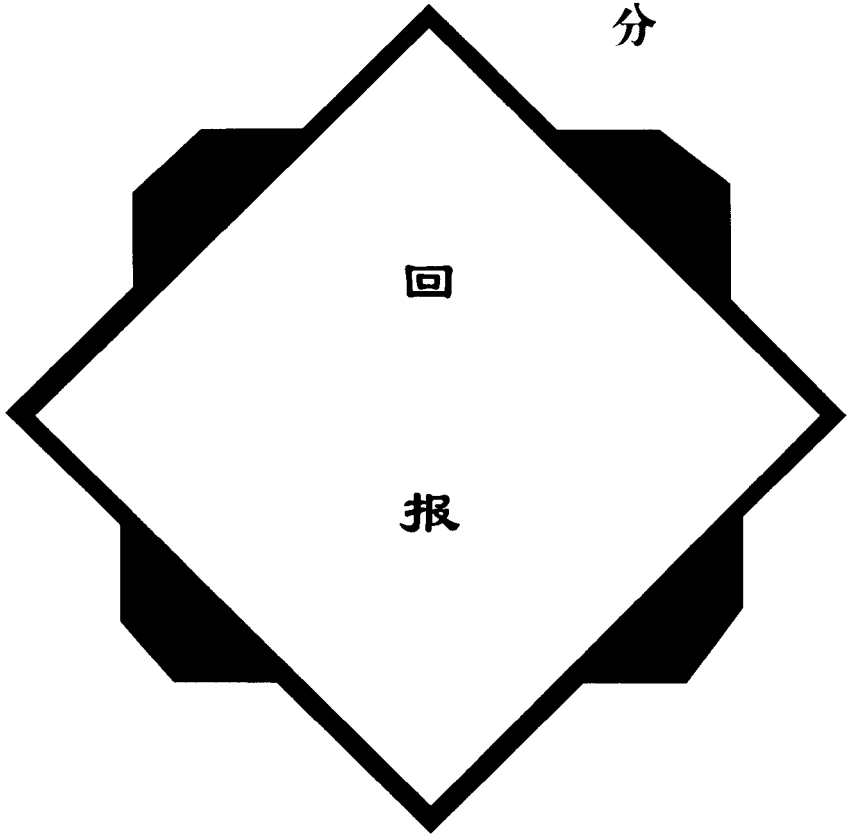
- 16. 从头开始 / 161
- 17. 你愿意吗? / 171
- 18. 你现在就可以做的 20 件事 / 175
- 第五部分:经验教训 / 179

第六部分:沟通的作用 / 181

- 19. 组织沟通:一个愿景 / 183
- 20. 重新发现沟通的作用 / 192
- 第六部分:经验教训 / 204

后 记
注 释

第一
部分





什么时候把各个点连接起来

大多数冲突和误解的根源在于缺乏沟通。

——联邦快递、AT&T 无线服务和网景前任首席执行官，
现任巴克斯达尔集团主席詹姆斯·巴克斯达尔

首先，他们告诉了我一件事。然后，他们又告诉了我另外一件事。当我要做事时，我干哪一件事呢？

“当我要做决策时，现在就决策。但是如果缺少做出决策所需要的正确信息，我可能会做出错误的决策。”

“在大多数时候，我都是在猜测。”

困惑的、信息不足的人们……他们是累赘。他们是生产率的累赘，是质量和服务提高的累赘。他们会使成本增加。当他们计划行动时，却造成一切事情行动缓慢。

困惑的、信息不足的人们不愿意自己成为累赘，他们放弃很多事情来消除困惑，他们真的想知道事情的原委而不愿成为不知情的局外人。

他们希望争取到新客户，解决客户遇到的问题，参加新产品的研发小组，把研制新产品的的时间减半，或减少那些无助于提高产品质量的成本。这才是他们希望要做的事情。

他们任何时候都希望能把困惑变成喜悦。他们是像你我和其他人一样的普通人。他们期盼成功，为成功而庆祝。他们喜欢每晚回家的时候，知道自己当天做了有意义、有价值的工作。我们都愿意因创造价值而受到重视。

但实际上并非如此，他们常常感到困惑并得不到应有的信息，他们自己