

# 组织管理篇



## 第 1 章 创建学习型组织

### 一、组织的自我超越

每个组织都面临着不同的环境和目标，想借鉴其他企业的经验而获得成功的机会是渺茫的。特别是对于一个行业中的领先企业来说，情况就更是如此。因为，对于某个行业中的一般企业来说，通过采用高标定位等方法，考察比自己发展得更好的企业运作方法，通常还能得到一些规律性的启发，从而改善自己的经营水平，而对于行业中的龙头企业来说，就不像其他企业一样可以依靠借鉴他人经验而发展，只能通过超越自我而踏出一条前人没有走过的路。能够不断自我超越，自我完善的企业才是一个真正的学习型组织。彼得·圣吉对自我超越的定义是：能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、最终实现自我超越。要想实现组织的自我超越，一般来说，有如下四步：

#### （一）突破成规

超越自我的第一个前提就是要改善心智模式，转变自己的观念，只有通过改变假设，转换思考角度，才有可能清除头脑中思

考的固有模式，开创出突破成见、跳跃性思考的新途径。在自然科学上，人们就是通过不断地提出假设，证伪假设，再提出新假设，证伪新假设，这样不断加深对客观规律的认识，推动科学的进步与繁荣。在人文科学上，也是经历着这种由肯定到否定，再到否定之否定的研究思路。正因为如此，管理中的自我超越也是从改变常规开始，只不过这里涉及的常识性规律当然不仅仅局限在对于客观自然规律的把握与解释上，而更主要的是指组织的发展方向 and 员工的思考模式。

在管理领域中，成规的突破，组织的发展方向 and 员工的思考模式的转变，会对一个企业产生纵向和横向两个方面的影响。其中，战略目标的变化会导致员工的“真实愿望”改变，同时，员工与员工之间存在着的相互作用的关系也会导致相关人员的心态与行为的变化，最终带来的是经营业绩与人际互动关系的改变。教育学与心理学中的“皮格马利翁效应”与“人际自我实现预言”表明：一个人对另一个人行为的善意预期会导致所预期结果的真正产生，主要是由于人们预期本身就成为影响与决定他人及自身行为的一种因素。

但是，在这里，这种基于主观心理的假设，对一个企业的发展优势是一种阻碍。在现实企业中存在的成规，如核心文化、价值观等，会在无意之中影响领导者和员工的心理假设，让人似乎看什么都是一个样，结果失去对人、事、物本来面目的真正了解，并进而对管理决策与贯彻行为产生不良影响。

更为值得注意的是，很多错误的企业理念在一开始并不是错误的，相反倒是企业在初期得以生存发展的基础，这样，潜在的危害就更大了，因为即使过时，人们的惯性思维也总是导致难以察觉这种谬误的存在。

提到组织理念的突破，有一个四只猴子的寓言。科学家将四只猴子关在一个密闭房间里，每天喂食很少的食物，让猴子饿得

吱吱叫。几天后，实验者在房间上面的小洞放下一串香蕉，一只饿得头昏眼花的大猴子一个箭步冲向前，可是当它还没拿到香蕉时，就被预设机关所泼出的滚烫热水烫得全身是伤，当后面三只猴子依次爬上去拿香蕉时，一样被热水烫伤。于是，众猴只好望“蕉”兴叹。几天后，实验者换进一只新猴子进入房内，当新猴子肚子饿得也想尝试爬上去吃香蕉时，立刻被其他三只老猴子制止，并告知有危险，千万不可尝试。实验者再换一只猴子进入，当这只新猴子想吃香蕉时，有趣的事情发生了，这次不仅剩下的两只猴子制止它，连没被烫过的半新猴子也极力阻止它。实验继续，当所有猴子都已换新的之后，没有一只猴子曾经被烫过，上头的热水机关也取消了，香蕉唾手可得，却没有猴子敢前去享用。

“变色龙”<sup>①</sup>战术一直是家乐福从 20 世纪 70 年代开拓国际市场以来经营的法宝。因市场的变化而改变组织的思维模式，绝不因墨守成规而导致组织的发展受阻。

在中国，因为自行车还是中国人的主要交通工具，所以，北京和上海的家乐福出售的矿泉水多是散装的，而不像其他国家多是 6 瓶装的纸板箱，出售的面粉和粮食也多是小包装的。在中国南方的家乐福超市，人们可以买到烤乳猪、活甲鱼和蛇等。我国台湾地区的人为纪念亡灵爱烧假钱，家乐福每年销售 6500 万张假钱。

在马来西亚，59% 的人信奉伊斯兰教，在每个家乐福超市里，专门设立了供穆斯林职员和顾客祈祷的地方。

在泰国的家乐福超市里，人们会发现里面装满肥皂、牙膏和食品的小塑料桶，这是专门为那些施舍僧人的顾客准备的，他们常常购买这些商品送给和尚。家乐福还出售供人到寺庙拜佛时焚

杨汝生撰稿：《家乐福靠“变色龙”战术打天下》，市场报，2002 年 10 月 21 日。

烧的香。

香港特区和日本的消费者除了购买当地产品外，更希望找到原汁原味的“法国制造”，家乐福就尽量从法国运来更多的商品。

2001年，阿根廷遇到了经济危机，可流通货币十分紧缺，政府不得不利用各种票证来支付公务人员的薪金和养老金，尽管这种票证是不能兑换的，但人们用它购物家乐福也接收。

“与所在地的周围环境融为一体”，“按照当地的民情民意办事”是达尼埃尔·贝尔纳领导的家乐福的宗旨。为了保证开业后一定能吸引和迷住当地顾客，家乐福在开设每一个新店前，都要进行长期而又细致的市场考察，诸如当地的生活方式、消费水平、人口增长、都市化水平、居住条件、兴趣爱好、传统习俗、储蓄情况、宗教信仰、意识形态、中产阶级比例、女性化程度等，所有这些都考察之列。一般情况下，这项工作要用两年的时间。一个小组进行选点考察的同时，另一个小组便与当地行政部门建立关系，并着手选择商品供应商。

一个企业，能够做到根据外部环境的变化而变化，才能真正摆脱固有思维的威胁，才能真正在发展中实现自我超越。

## （二）新型的信息沟通渠道

自我超越的第二个步骤就是扩展信息渠道，通过广泛接受源自各种不同途径的信息，以拓宽视野。“兼听则明，偏听则暗”，这里所指的并不仅仅是企业的外部信息渠道，更重要的是内部的交流平台，虽然很多时候，这两者是统一的。构建一个信息平台，这个平台包括硬件与软件两个部分，硬件包括以IT技术为基础的知识管理平台，诸如ERP、KMS等，可以大大提高企业运营和知识积累与共享的效率；软件部分包括各种沟通会、研讨会、学习会等形式，大到企业的战略发展研讨会，小到班组每日

的工作总结会，都可以成为知识共享的平台。

从硬件方面可以看出，信息技术对于沟通机制的变革所起到的作用是毋庸置疑的，有效信息交流方式因为网络的出现而增加了很多的可选择空间。对很多企业来说，在创建网络的当初，也许并未想清楚它在沟通领域的强大作用。而只是将其作为自己网络化生存的一个重要的标志性工作而不得不提上议程。但是，很快，人们就发现了它的巨大魅力，它为企业提供了前所未有的强大的交流能力。良好的沟通和交流一直是企业所追求的，企业中人员也一直在探索企业内部沟通渠道的种种可能，但是，沟通不畅这一长期的问题始终困扰着经营者，直到企业网络的到来才真正出现转机。公司内部的人员既可以选择在局域网的 BBS 上发布信息、讨论专业问题；文件的传送也无须离开座位，音频及视频的多媒体支持也使得不同地点的同事们可以成功地创设学习型组织的议事模式；还可以越级向上司发送电子邮件以征询意见；更可以通过企业 OICQ、MSN 的聊天途径与同事进行随时随地的探讨。

拥有硬件只是一个前提，拥有一个民主、开放的企业文化环境，才是这一交流平台得以发挥最大作用的基础。

也许正处于体制转型的国有企业或者年龄结构老化的其他类型企业中，这样的沟通方式并不为高层管理者所接受，他们仍然习惯于通过制造不平等的单向沟通模式来得到权力执掌者的满足感。然而，对于 20 世纪 70 年代及其之后的年轻的中层管理人员来说，信息时代、知识经济的背景使他们更趋向于资源共享的思考模式。如此的信息渠道更具备了真实性和有效性，更体现了文化的价值所在。

对于新型创业的公司，以下的沟通渠道应该是企业文化的独特风景线。公司所有者同时经营着两家公司，并且其中一家只能以兼职的形式进行控制指挥。按照常理，这家数人的公司当然无

力去支付构建规范企业网络的资金。所以，电脑员的聪明和领导人的开明使他们利用一种免费的名为 Tencent 的聊天工具进行联络，于是，公司所有员工整天都泡在网上，他们的经理则在另外的办公地点上网，如果运用信息论的观点的话，正是通过这样的聊天工具，使信息网络呈现星状，各个个体之间的沟通双向互动，并围绕经理为信息源的核心。创业的艰辛并没有磨灭员工的斗志，反而因为网络的联系而使公司的凝聚力空间紧密。

上述案例既生动地说明了通过网络工具对沟通模式的变革，对于企业文化的震撼是如此之大，也为中小型企业构建其企业交流平台提供了一条可供借鉴成功的范例。

### （三）个体提高

如果说企业是自我超越的整体，那这一过程必然是通过个体员工的自我超越而实现的，惟有个人不断提高，才能带动团队和组织的飞跃。而个体员工的提高终究还是要通过组织的整体文化环境来培养。

学习型组织首先要建立的就是独特的学习型文化。这一过程就是在确定了学习的理念和方向之后，将学习与创新统一起来对企业文化的再塑造。这就要求管理者要通过信息交流平台多与下属进行沟通和交流，鼓励员工提出自己的假设，避免先入为主，认真倾听别人的意见，引导大家的讨论，塑造一种提倡分享的文化氛围。同时，管理者还要建立起与学习型团队相应的激励和约束机制，把学习作为一项工作任务，与考核和薪酬结合起来，这样，才会建立真正的“学习”文化。

企业的学习不同于学校里的教育，学习的方式和内容，都必须尽量同企业的具体问题结合起来。这就需要企业一方面构建完善的培训体系；另一方面还要建立各种制度来维持组织的学习

气氛，要建立相应的考核机制，以确保学习的效果。比如，公司可以设立公告牌及时公布企业的战略方针、重大问题、岗位要求、文化焦点等，以提高员工的参与程度；或者是进行人员流动和工作轮换，让知识得到增值。

## ➔ 案例<sup>①</sup>

湘财证券有限责任公司是中国首家增资扩股的综合类证券公司，其注册资本达到 25.1 亿人民币。这家自称以文化创意、以文化立业、以文化拓业的公司，在自己的历史发展中形成了独特的企业文化及其丰富的沟通渠道。其创办了名为《曼陀林》的公司刊物、《立正报》的公司报纸，也拥有自己出版的系列书库，还建立了湘财艺廊，甚至其最高领导人还亲自采写了公司歌的歌词。另外，作为专业证券服务商，其内部局域网及对外网站的建设毫无例外地成为宣扬文化特点的阵地。惟此，才可以看到，在其内部沟通渠道上，其员工所写的大都是高质量的带有浓厚古典色彩的文章，将湘楚文化展现得淋漓尽致，颇有中国古代文人以文会友的风格。这对一个民族知识产业的代表来说，难能可贵。我们在这里可以看到沟通渠道的多样化、高雅化及统一的格调，甚至我们没有丝毫地怀疑其员工是否撰写作品，因为内部员工趋同的价值理念洋溢于字里行间。

信息技术的高速发展为企业文化的传播途径提供了无限多的可能。企业人员通过新型的沟通渠道营造了公司的新型文化，效率、民主、平等、畅通、愉悦等企业文化价值开始大放异彩。

<sup>①</sup> 国信证券 [鑫网]，作者：张斌。

当然，对于员工本身来说，在这种有利的前提下，应该尽快适应日新月异的交流方式，并通过新的渠道尽快地展现出自己的潜力。员工还可以制定自己的发展计划书，明确提出自己通过教育培训要达到的目标，这不仅有利于个人事业的成功，也符合公司发展需要。

总之，组织的改变和进步源自每个人的改变和进步。“未来公司所拥有的惟一的竞争优势，就是有能力比对手学习得更快”。在一个团体中，个人的学习能力提高了，这个团队才能更快地坦诚交流，更准确地把握事实，更高地集合团队智慧和更系统地思考。

#### （四）群体交流

自我超越的最后是“群体交流”。其实，更多、更好地接受从外界而来的信息只是企业信息渠道的一部分；通过企业文化氛围的营造而提高员工个体的素质也仅仅是目的之一。我们更应注意到企业的自我沟通，也就是群体交流在信息方面的作用；同时，群体交流的过程其实也是团队学习和发展的过程。团队学习是发展成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。建立一个群体交流机制的组织，可以保证组织成员之间的相互学习，促进企业的发展。通过群体互动，分享各个个体感悟所得到的经验教训，从而加速团队或组织的学习提高。真正地将一个组织作为整体来考虑。

学习型组织建立的关键就在于：能否在组织内形成真正而有效的信息交流、知识共享、群体提高机制。良好的内部沟通机制可以极大地提高学习效果。例如，标杆管理就是一种独特且有效的信息交流方式。通过设定标杆，可以引导、支持员工与团队向公司内外先进的生产、管理实践学习，并在公司内合理分配、使

用这些知识，在不同部门之间达成知识、技术、数据的共享。其实，通过成立专门的组织来进行标杆管理工作，其实质也是企业的一种管理模式的变革。由公司各部门人员组成的标杆管理小组建立出标杆管理制度之后，定期收集和分析市场上先进的管理方法、技术、策略等，并及时协调相关部门人员在公司内部进行试运行。如果效果良好，则可以很快推广到整个公司。同时，改进工作流程，完善工作记录，提高工作效率，降低管理成本，都可以通过建立一个良好的企业内部信息交流的平台来实现。可见，内部群体交流是组织致胜的重要要素之一。

另外，交流平台的建立除了能够带来效益上的变化之外，还能够促进企业文化的发展，实现良性循环。

## ➔ 案例<sup>①</sup>

在惠普（中国）公司有这样一种现象，企业办公桌的数量永远比员工的数量要低，企业鼓励员工带着便携电脑在办公室以外的其他地方如家中办公。而且，由于办公桌总是比员工人数少，所以，办公桌总是处于被公用的状态，并非归某个人独自专用。实际上员工的办公地点并非固定，员工总是处于流动性的办公状态之中。企业的管理者也是遵循这一规则，在公司并没有专用的办公区间。

惠普的这种做法显然是为了加强组织交流提高工作效率，强大的网络使惠普真正实现了其梦寐以求的无纸化办公。我们发现，这种规则的实行，除了对惠普直接产生高效、节能的功用之外，对惠普的公司文化建设也产生了新的推动。

<sup>①</sup> 李力兵：《中国创业招商论坛》，2004年。

基于其强大的内部网络基础，惠普才可能将组织变为一个整体，成员之间更得以坦诚相见，能够更有效地沟通。比如，由于员工的办公地点并非固定，因此，每个办公桌的邻居也是不固定的，今天他的邻居是 A 部门的，明天也许就是 B 部门的。这种状态使得成员之间的沟通变得十分有意义，换言之，成员之间面对面的沟通不再局限于本部门，即便是与公司管理层的沟通也不再是困难的事情。

另外，惠普提倡企业内部成员的平等，要求成员之间平等相处，杜绝明显的等级概念，同时，惠普还要求成员与社会其他成员之间也能做到平等相处。总之，惠普希望“平等”的观念能深入人心。也许惠普曾为此考虑设计很复杂很详尽的制度体系，但是，当“办公桌的规则”出现以后，“平等”这一企业文化理念的推广就不成问题了。当企业的一名普通成员坐在办公桌前，想到就在昨天坐在这里办公的还是公司的一名高层管理人员的时候，他对“平等”的领悟就已经是相当深刻的了。

任何人的体验与经历总是有限的，面对知识时代的信息大爆炸，个人的学习能力更是有局限性的。信息量的矛盾作为管理中的“瓶颈”问题越来越突出，组织内外积极的互动交流，才是解决这一难题的有效方式。前面谈到惠普的“沟通文化”，应该说是企业网络化生存所引起的企业沟通体系的一种必然发展。一方面企业成员可以在任何地方通过网络进行非现场交流，另一方面企业成员之间也因为邻座的随机组合而大大提高了面对面交流的范围。对于能够理解网络化生存规则的企业来说，原始的通过纸质进行信息沟通和交流的方式，已经逐渐淘汰，通过网络进行非现场交流无疑更直接，更有效的提高了组织的整体管理创新、突破、合作等多方面的能力。

## 二、学习型组织的特征与要求

在知识经济时代，知识是工作的性质，新型的学习型组织与传统组织有着截然不同的工作方式。传统组织以命令和执行构成工作的所有阶段，而在学习组织之中，知识的流动促使企业的运作，环境与组织之间的知识流，构成了组织的活动内容。学习型组织充分体现了知识经济时代的特征和要求。

### （一）学习型组织的特征

在学习型组织中，员工与企业是同步发展的。著名心理学家马斯洛认为，人的需求可归纳为五个层次，而最高层次的需求就是实现自我价值。有很多企业只考虑实现企业本身的价值，而忽视了员工的实现自我价值的需要。同样也可以用自我超越的假设来解释，就是每个人内心深处都有一种追求自我价值实现的认识。当他思考到这一追求时，所产生出来的动力也许远远超过狭隘的利己思想。学习型组织可以通过某些人性化的交流方式来建立大家的共同愿望，引导员工认同更高的追求。因为学习型组织有民主、平等、畅通的沟通渠道，可以使成员之间产生信任感和对良好的愿望产生共识，让大家重新找到人生的基本价值。这样，员工在为实现人生目标努力的同时自然会推动企业的同步发展。所以，企业应该在开放的基础上，尽量为员工的学习提供材料和资源，将计划的焦点集中在对个体学习需求的探索上。

个人的学习对组织发展的影响得到了认同，学习型组织都着力于形成一个宽松的、适于员工学习和交流的气氛，有利于员工

的相互影响、沟通和知识共享，有利于员工产生创新的思维而不仅仅是完成重复性的任务。学习型组织一般还都建立一定的学习制度，定期组织教育和培训，鼓励员工学习，不断更新和深化自己的知识，最终实现组织文化的深化和更新。

员工与企业的共同学习、共同发展，这是学习型组织的本质特征。主要有如下四层含义：

(1) 终身学习。组织员工均应养成终身学习的习惯，这样才能形成组织良好的学习气氛，促使其成员在工作中不断学习。

(2) 全员学习。企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，尤其是经营管理决策层，他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层，因而更需要学习。

(3) 全过程学习。学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。约翰·瑞定提出了一种被称为第四种模型的学习型组织理论。他认为，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型组织不应该是先学习然后进行准备、计划、推行，不要把学习和工作分割开，应强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。

(4) 团队学习。不但要重视个人学习和个人智力的开发，更应该强调组织成员的合作学习和群体智力（组织智力）的开发。在学习型组织中，团队是最基本的学习单位，团队本身应理解为彼此需要他人配合的一群人。组织的所有目标都是直接或间接地通过团队的努力来达到的。

学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态度。

员工与企业同步发展的观念还有利于企业增强对环境的适应

① [英] 科伦索主编：《团队业绩改善策略》，经济管理出版社，2002年，第98页。

能力：由于组织文化不断由内而外的深化更新，学习型企业能够站在时代的前端，把握住企业所处的大环境，随时调整自己的发展方向和市场适应能力。

典型的学习型组织表现为以地方为主的小而扁平的网状结构，这也代表了一个学习和运作融为一体的过程。传统的企业组织结构是金字塔式的垂直组织结构，上下级之间是决策输送和信息反馈的逆转传递，信息的下达和上送都同样要经过中间结构，这导致了信息损耗大、传递成本高、传递速度慢等问题。另外，企业内部的不同职能部门，往往形成沟通与合作的障碍。这种组织结构面对市场行情的变化往往显得反应迟缓，缺乏灵活机动性。西方经济学者把传统企业组织模式的失效归因于传统企业组织里一贯的“边界”，认为传统企业之所以存在边界，其原因在于按照需要把员工、业务流程及生产进行区分，使各要素各有专攻、各具特色，但是经济发展的现实是经济信息化和全球化根本改变了企业生存的内外环境，要求企业从内部到外部建立合作、协调、高效的机制，改变大规模生产观念为灵活生产，变分工和等级为合作，调动职工的积极性，协调外部经营环境，这就是对企业边界改革的呼唤。

学习型组织结构是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自主权，并对产生的结果负责。

无边界行为是前通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇提出的。韦尔奇反对通用旧有的“不是土生土长的”（NIH）观念，提倡员工之间、部门之间、地域之间广泛的相互学习，汲取新思想。他说：“你从越多的人中获取智慧，那么，你得到的智慧就越多，水准被提升得就越高”。这种“无边界”的推广，使得通用公司将注意力集中在发现更好的方法和思想上，促使公司发展

不断升级。“无边界”成为通向学习型文化和自我实现的关键一步。为了真正达到“无边界”的理想状态，韦尔奇坚决执行减少管理层次的决定，加强公司硬件建设；大力提倡全球化思维；创立“听证会”制度。“听证会”制度不仅使普通员工参与公司的管理，而且成为领导者和员工相互沟通、学习的场所，大大提高了工作效率。

无边界行为是企业组织结构创新。无边界原理认为：企业组织就像生物有机体一样，存在各种隔膜使之具有外形或界定。虽然生物体的这些隔膜有足够的结构强度，但是并不妨碍食物、血液、氧气、化学物质畅通无阻的穿过。得益于这种现象的启发，企业各部门、上下级之间虽然存在边界“隔膜”，但信息、资源、构想及能量也应该能够快捷便利地穿过企业的“隔膜”，仍然像没有边界一样。虽然企业各部分的职能和界定仍旧存在，仍然有权高任重的领导，有特殊职能技术的员工，有承上启下的中层管理者，但组织作为一个整体的功能，却可能已远远超过各个组成部分的功能。由此可以看出，无边界原理其实是以有边界为基础，并非对所有边界的否定，其目标在于讨论让各种边界更易于渗透扩散，更利于各项工作在组织中顺利开展和完成。

## ➔ 案例

例如，美国通用电气公司目前的管理层次已由9层减少为4层，只有这样的体制，才能保证上下级的不断沟通，下层才能直接体会到上层的决策思想和智慧光辉，上层也能亲自了解到下层的动态，吸取第一线的营养。只有这样，企业内部才能形成互相理解、互相学习、整体互动思考、协调合作的群体，才能产生巨大的、持久的创造力。

灵活且人性化的工作方式，也是学习型组织的特点。组织中鼓励创新，并允许失败。按照学习型组织理论，有许多工作在基层的员工有好的想法和经验，要充分发挥员工的管理积极性，实行“自主管理”。自主管理是使组织成员能边工作边学习使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能量。日本的企业几乎都实行自主管理，不定期地召开会议，气氛很活跃，领导们都坐在后面以示支持。一个聪明的领导不仅要让员工的手动起来，还要让他们的脑动起来，给他们以自主管理的机会，肯定他们的工作成果，让他们体会到人生价值，这样他们就乐于奉献，领导也就成功了，企业也就成功了。

## （二）学习型组织的要求

1. 团队感。对于领导者可能会有一个共识，通过给予更多物质上的奖励，员工会在工作动机上受到激励，因为一般人都有权利和财富的追求，这种追求必然会影响他的行为。但我们不应忽略另一种可能，在个人欲望的追求之上，还有一个更高的信念，这就是一个组织所给予的归属感。员工有愿望与这一团体中的成员合作，有愿望为这一团队做出更大贡献。

因此，作为团队的领导，要做的第一件事就是：让员工对他所做的工作充满热情，让员工喜欢自己的工作。只有成员积极参与，共同解决问题，才能保持上乘的生产率。另外，领导者也要在团队内部营造一种开放、坦诚的沟通气氛，使员工之间能够充