

第三部分：工作原则

前言

- 一个机构就像一部机器，主要由两组部件构成：文化和人
 - a. 优秀的机构拥有优秀的人和优秀的文化
 - b. 优秀的人具备高尚的品格和出色的能力
- 严厉之极有助于成就优异的工作业绩和建立良好的人际关系
 - c. 优秀的文化不掩盖问题和分歧，而是公开妥善解决，喜欢让想象力驰骋且愿意开创新河
- 基于可信度加权的创意择优是实现有效决策的最佳模式
 - 为了成就伟大事业，对不应拖延的事情就必须立场坚定、寸步不让
 - 创意择优 = 极度求真 + 极度透明 + 可信度加权的决策
- 让热情与工作合二为一，并与志同道合者协力推进

1. 相信极度求真和极度透明

- 适应极度求真和极度透明的环境
- 实践中的极度求真和极度透明
 - 1.1 不要害怕了解事实
 - a. 若不想当面议论别人，背地里也不要说，要批评别人就当面指出来
 - b. 不要因恐惧于个人而阻碍追求事实和整个机构的利益
 - 1.2 为人要正直，也要求他人保持正直
 - a. 表达出来，并对你的观点负责，否则就走人
 - b. 切记要绝对开诚布公
 - c. 切忌轻信不诚实之人
 - 1.3 营造一种氛围，让每个人都有权了解合理之事，不可保持异议而缄默不语
 - 1.4 要保持极度透明
 - a. 通过透明实现正义
 - b. 分享最难分享的事情
 - c. 要把极度透明的例外事项减到最少
 - d. 确保让据极度透明而获得信息的员工意识到，他们有责任妥善管理好信息，做出明智的权衡
 - e. 要向善于管理信息的人透明，对那些不善管理信息的人，要么不透明，要么将其清除出公司队伍
 - f. 不要向公司的敌人提供敏感信息
 - 1.5 有意义的人际关系和有意义的工作相互促进，尤其是在极度求真和极度透明的环境下

2 做有意义的工作，发展有意义的人际关系

- 2.1 忠于共同的使命，而非对此三心二意之人
 - a. 确保员工要体贴他人，少向别人索取
- 2.2 对相互交往要一清二楚
 - b. 确保人人都理解公平合理与慷慨大方的区别
 - c. 要清楚局限在那里，并站在公平的另一端
 - d. 解聘与工作相适应
- 2.3 要认识到机构规模过大会对建立有意义的人际关系构成威胁
- 2.4 要记住很多人只是假装为你工作，而实际上是在追求一己私利
- 2.5 珍视诚实、能力强、表里如一的员工

3. 打造允许犯错，但不容忍罔顾教训、一错再错的文化

- 3.1 意识到错误是事物演变过程中的自然连带部分
 - a. 把失败变成好事
 - b. 不要为你自己或他人的错误而懊恼，要珍视它
- 3.2 不要纠结于一次的失败，要着眼于达成目标
 - a. 不要纠结于“埋怨”还是“赞美”，而要专注于“准确”还是“不准确”，
- 3.3 短期错误模式，判断是否因缺点引起
 - a. 要能够反思，并确保你的员工也能如此
 - b. 要知道，没有人能客观地看待自己
 - c. 教导并强化“吃一堑，长一智”的道理
- 3.4 记住在经历痛苦后要反思
- 3.5 知道哪些错误可以接受，哪些错误无法容忍，不要让你的员工犯不可接受的错误

P357 痛苦 + 反思 = 进步