

第三部分：工作原则

前言

- 一个机构就像一部机器，主要由两大部分构成：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
 - 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
- 严厉之爱有助于成就优异的工作业绩和建立良好的人际关系
 - a. 为了成就伟大事业，对不应推辞的事情就必须坚持立场，寸步不让
- 基于可信度加权的创意择优是实现有效决策的最佳模式
 - a. 创意择优 = 极度求真 + 极度透明 + 可信度加权的决策
- 让所信与工作合二为一，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 不要怕给了同事实
 - a. 若不想当面议论别人，背地里也不要说，要私下别人来当面指出来
 - b. 不要因忠诚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，否则就丢人
 - b. 切记要绝对公开宣布
 - c. 切莫轻信不诚实之人
 - 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
 - a. 通过透明实现正义
 - b. 分享最该分享的事情
 - c. 要把极度透明的例外事项减到最少
 - 1.4 要保持极度透明
 - d. 确保让因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 对相互交往秉持一清二白
 - b. 确保人人都理解公平合理与慷慨大方的区别
 - c. 要清楚界限在那里，并站在公平的另一端
 - d. 解聘与工作相适应
- 2.3 要认识到机构阻碍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 参假诚实、能力有限、表里如一的员工

5. 做决策时要从观点的可信度出发

- 5.1 采用创意择优，需要你了解每个人观点的长处
 - a. 如果你自己无法成功完成某件事，就不要想着指望别人该如何完成
 - b. 要知道每个人都有自己的观点，但通常不是什么好点子
- 5.2 关注可信度最高、与你观点不一致的人，尽量理解其推理过程
 - a. 要分析人们的可信度，以评价其观点正确的可能性
 - 至少曾经三次成功解决过相关问题
 - b. 较可信的观点可来自一下两种人
 - 对所持结论的因果关系分析很有道理
 - d. 要密切关注发言人的推理过程，而非其结论
 - e. 每经验的人也不乏好点子，有时远远超过有经验的人
 - f. 每个人都应在表达观点后信心满满
- 5.3 考虑好你要扮演老师、学生、同事中的哪个角色
 - a. 学生理解老师比老师理解学生更重要，尽管二者都重要
 - b. 每个人都有权利和责任尽力了解重要的事情，还必须保持谦逊和非常开放的心态
- 5.4 要了解人们提出意见的过程和逻辑
 - a. 无论你想谁提问，对方一般都会提供“答案”，所以要仔细考虑谁提问
 - b. 让每个个人都可肆意评论其他人的观点，此举低效且浪费时间
 - c. 提防以“我以为，...”的表述，因为很多都不能准确评价自己
 - d. 系统梳理员工的工作记录，评估其发言的可信度
- 5.5 处理分歧务必高效
 - a. 知道适时总结辩论，推动能下一步措施形成共识
 - b. 可信度加权可以作为工具，但不能取代责任人的决策
 - c. 如果你自己没有时间全面检视每个人的想法，则要明智选取具有可信度的观点
 - d. 若由你负责做决策，要把可信度加权后得出的结论和你自己的想法做比较
- 5.6 每个人都有权利和义务去设法了解重要的事情
 - a. 沟通是为了获得最佳回应，故应与最相关的人沟通
 - b. 以教育或促成共识为目的的沟通，不仅仅为了获得最佳答案，故应让更多的人参与
 - c. 要认识到你没有必要凡事都做出判断
- 5.7 要更关注决策机制是否公允，而非是否如你所愿

4. 求取共识并坚持

- 4.1 认识到冲突对建立良好的人际关系至关重要
 - a. 求取共识要吝时间与精力，因为这是你所做出的最佳投资
- 4.2 知道怎样求取共识和解决分歧
 - a. 把可能的分歧摆在桌面上
 - b. 区分苍白的断言和有助于改进工作的诉求
 - c. 要记住每个故事都有另一面
- 4.3 保持开放心态，同时也要坚定果断
 - a. 区别心态开放和心态封闭的人
 - b. 远离心态封闭的人
 - c. 提防那些敢于承认自己并非无所不知的人
 - d. 确保工作负责人以开放的心态对待问题和其他人
 - e. 认识到求取共识是双向的责任
 - f. 实质重于形式
 - g. 自己要遵循道理，也期待别人遵循道理
 - h. 建议、提问题和批评是不一样的，所以别混淆
- 4.4 如果你主持会议，应把做好对话
 - a. 明确会议的主持人和会议的服务对象
 - b. 表述要清晰准确，以免造成困惑
 - c. 根据目标和优先次序来确定采用什么样的沟通方式
 - d. 主持讨论时要果断、开明
 - e. 在不同层面的讨论对话中保持对照
 - f. 谨防“跑题”
 - g. 坚持对话的逻辑性
 - h. 注意不要因集体决策而丧失个人责任
 - i. 运用两分钟法则避免持续被别人打断
 - j. 当心讲起话来不容置疑的“快嘴王”
 - k. 让对话始终最终
 - l. 运用沟通手段
- 4.5 伟大的合作如同爵士乐演奏
 - a. 1+1=3
 - b. 3—5人的效率高于20人
- 4.6 珍惜志同道合者
- 4.7 如果你发现自己无法调和相互间的主要分歧——尤其是价值观念层面的——要考虑是否值得维持这种关系

3. 打造允许犯错，但不容忍忽视教训、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 不要纠结于一时的失败，要着眼于达成目标
 - a. 不要纠结于“理想”还是“种类”，而要专注于“准确”还是“不准确”
- 3.3 观察错误模式，判断是否因缺点引起
- 3.4 记住在经历痛苦后要反思
 - 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
- 3.5 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能接受的错误

P357 痛苦 + 反思 = 进步