



THE MANAGER'S ANSWER BOOK

管理是个技术活

[美] 芭芭拉·米切尔(Barbara Mitchell) [美] 科妮莉亚·甘伦(Cornelia Gamlem)◎著

胡晓红 张翔◎译

6大管理场景 | 解答107个真实管理困境
快速掌握管理技巧 | 轻松带出高效能团队

万豪国际集团等世界500强企业、美国政府机构资深管理顾问新作
《华尔街日报》《纽约时报》《金融时报》《财富》等热切推荐

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

目录

[引言 如何使用本书](#)

[第一章 从职员到主管：过渡期的困惑详解](#)

[第二章 管理技能培养：成为一名合格的高管](#)

[第三章 团队创建：如何管理你的员工](#)

[第四章 打造个人品牌：形成深度影响力](#)

[第五章 形成全局观：如何影响职权之外的人](#)

[第六章 直面挑战：规避团队中的潜在问题](#)

[注释](#)

[术语表](#)

[致谢](#)

引言 如何使用本书

祝贺你成为了一位管理者！你可能是一位新任管理者，第一次遇到棘手问题；也可能是一位经验丰富的管理者，但从来没有遇到过类似问题。你可能加入了一个新公司、新组织或新行业，所遇到的情况和以前迥然不同。

当然，在你所管理的部门，你十分专业，但在其他领域，你仍需要了解许多层面的知识。无论你是一位新晋管理者，还是经验丰富的管理者，你的职责都非常重要。有时一些新的状况可能会让你不知所措，不知道该从何处着手，甚至不知道要问什么问题！你会手忙脚乱地选择举手投降？但是这种情况下，任何管理者都不应该感到孤立无援。

这就是本书的有用之处。本书使用方便，以问答的形式提供了管理领域的多方面信息。你可以在以下几个方面得到指导：

- 从职员到主管：过渡期的困惑详解。无论你是第一次做管理者，还是刚刚成为一个新组织的管理者，都可能令人心生畏惧。第一章介绍了是否应该效仿优秀或能力欠佳的前任管理者，如何从职员晋升为管理者，如何改善关系、达成团队指标和预算，以及如何管理项目和资源等一系列问题。

- 管理技能培养：成为一名合格高管。除了要掌握你所在领域的专业知识，管理者还必须具备一些其他技能。你可能已经拥有良好的沟通技巧，比如善于讲故事或管理时间等。但是，要成为一位高效管理者，你还需要学会如何委派、激励、指导、咨询、调解和促进团队工作，第二章除了阐述上述所有主题，还介绍了一些其他内容。

- 团队创建：如何管理你的员工。员工管理是你工作的重要内容。从招聘员工开始，到其后的一系列事情，包括员工入职、帮助员工设定目标、提供反馈、颁布奖励、给予认可和维系员工等，第三章介绍了作为一名高效管理者，你需要了解的相关问题。

- 打造个人品牌：形成深度影响力。形象和信誉对于你和你的团队来说至关重要，这远远比外表更加重要。本章介绍了许多最佳管理实践案例，包括如何建

立信任、言传身教、树立榜样、提高信誉、规避弱势，以及培养情商。第四章还列举了这些主题和其他主题的一些注意事项，帮助你了解为何打造个人品牌如此重要。

- 形成全局观：如何影响职权之外的人。管理不仅仅是指管理自己的团队，你还必须了解组织内其他部门如何运转。第五章介绍了这一主题的相关内容以及如何管理你职权范围之外的人员，并了解相应情况。

- 直面挑战：规避团队中的潜在问题。在形势变化、极具风险的情况下，管理者作出的决策很可能会适得其反，让团队陷入困境。第六章叙述了如何管理远程工作者以及如何了解外部需求，以更加清晰地表明潜在危害的弊端。

从本质上来说，本书所提供的信息是普遍性的，但具体策略、流程和协议因组织和行业的不同而有所差别。与制造业、医疗保健业或政府部门相比，学术界和非营利组织可能具有不同的程序和协议。而且，组织规模也会影响工作方法和可用资源。我们通常会建议你征询法律或人力资源的认可，并认识到这种支持既可能来自内部部门也可能是外部资源。因此，你必须花费时间精力去了解你的组织是如何完成工作的。

这本书可以帮助管理者了解团队状况，以防遭遇突发状况时作出错误判断，并列举了管理者在自己的专业领域之外可能会面临的多种情况和问题。本书对《人力资源大辞典》（The Big Book of HR）作了一些补充。

第一章 从职员到主管：过渡期的困惑详解

作为你职业生涯中一个令人兴奋的时刻，成为一名管理者是一件可喜可贺的事情。但同时你也承担了新的责任，你可能有很多问题，却没有对应答案。以下是对你开始使用本书的一条建议：如果你认为在你的职业生涯中有几个优秀的管理人员，那么请思考他们为你做了哪些工作，在本章可从以下问题的反思中探寻深刻的见解。

问题：我的前任管理者是一位深受所有员工、同行和领导尊敬的管理者。但我不是她，可能会有不同的做事风格。诚然，我不想疏远员工，那么，我将如何与我的员工有一个良好关系的开端？

答案：你的前任管理者受到员工尊重有很多原因。最重要的原因可能是因为他的工作能力很强。成功的管理者会聘请优秀的员工，他们都具有各自的专长。当你开始新的工作时，了解你的员工才是重中之重。清楚他们的工作职责以及他们每个人的专长，并信任他们。一般来说，他们已经在你所管理的组织或其他地方工作了很久。

你的团队成员一般对组织体系十分了解。如果他们已经在该组织工作了一段时间，那么他们知道的可能比聘用你的上司了解得还多；你可以请教你的同行，但他们不一定知道如何将所学的知识应用于你的部门工作或团队工作；可是你的员工能做到这一点，而且你需要充分利用他们所提供的信息。

作为管理者，不要停留在对员工进行微观管理的层面，而必须要关注他们的工作成果。如果从一开始就要求大家提供大量的信息，汇报工作，那么你需要向他们解释，这是为了更好地了解他们的工作和业绩——但不会一直这么做。

作为管理者，不要随意重新分配员工的工作和职责。但是，当你了解每个员工的工作量时，可能就需要作出改变了。同时，你也要考虑到所有会因此受到影响的人。另外，不要随意更改程序和流程。管理者应听取员工的建议，毕竟他们才是落实工作的人。请记住，在你以前工作的组织中发挥作用的方法在新组织中也许并不适用。事实上，他们可能已经尝试了你曾提出的建议，但没有奏效。明智的做法是听取他们的意见，随意作出改变可能会使员工丧失信心，失去动力。

了解并尊重你的员工在组织内外建立的工作关系。他们努力与同行、领导、顾客、客户和服务提供商建立工作关系，并在专业领域建立了良好声誉。你应该尊重他们的工作关系，不要试图利用它谋取私利。一旦你的员工有机会更好地了解你并信任你，就会很乐意向你介绍他们的工作关系网。

最重要的是，让员工有时间适应新的领导管理方式。前任管理者刚刚离开，员工此时正处于情感低潮阶段。你要倾听他们的心声并使他们有时间调整适应——同时赢得他们的尊重和信任！

问题：我刚接手一个组织的管理工作。我要接替一位即将退休的管理者，我已经听说了他在职期间的很多缺点，遗留了很多问题。很显然，最大的问题是他一贯凡事无所谓的态度。管理层希望我提高该部门的工作效率。那么，我该如何与员工相处呢？

答案：这个问题极具挑战性。听起来好像员工因为前任管理者缺乏控制力而散漫怠工，并期望你保持现状。但这并不意味着你应该蹑手蹑脚地采取整治措施。

很显然，如果想与每个员工建立融洽关系，你应该了解他们如何看待自己的工作职责，并将他们的看法与相应的工作细则和管理者对工作的理解作比较，这对你发现问题会有帮助。

让员工清楚你对他们和员工会议的期望。不管他们怎样想，员工们真的想知道管理者对他们的期望。不要简单地告诉他们你的期望，还要说出为什么你有这样的期望。我们以真实案例进行说明（例如，“我们为公众服务，所以准时上班十分重要”）。

使团队认识到事情会发生变化，并随着大家的调整而有所不同。你应该征求他们的意见，特别是当你打算更改程序或协议的时候。让他们知道你会考虑他们所有的想法和意见，并且你会在与管理层协商后作出最终决定。这种方法将有助于管理他们的期望。

提醒他们：大家是一个团队，从本质上来讲，我们在为同一个组织工作。通常，员工认为他们在为某个特定的人工作。在这种情况下，他们可能会认为是在为前任管理者工作，而不是为组织工作。你应使员工认识到你们都支持组织及其

利益相关者，例如顾客和客户，并强调作为管理者，你有责任确保团队服务于利益相关者。你和员工的关系不只是管理者与被管理者这么简单。

行胜于言。向他们展示你是团队的一员，并且重视每个员工的工作。如果情况需要，你也愿意帮助员工完成日常任务。主动帮助员工更好地理解他们的工作，这将有助于获取他们的信任。

最后，如果必要，与员工交流在哪些方面他们需要作出改变，并告诉他们这么做的原因。另外，在进行改变前，一定要事先及时通知他们，这会提升你的信誉。

记住，这是一个调整期，是一个过程。给员工时间调整，并让他们对组织负责。

问题：我的新工作意味着我要管理曾经的同事和朋友。除了分配工作和监督项目进展外，我还需要评估他们的表现。有没有办法让他们知道情况已有所不同，我们必须改变合作方式？

答案：你面临着艰难的工作。要改变职责并管理自己的朋友并不容易，但是成功地从同事变成上司也是完全可能的，一旦你决定改变，这一过程就会马上开始。

你的组织选择你担任这个职务，是因为你已经展现了一位优秀管理者应具备的素质，包括激励他人的能力、良好的管理能力以及出色的沟通能力。如果你需要完善自己的技能，那么许多书籍、视频和博客都能助你实现目标。

你与团队成员的第一次会议至关重要，但你可能想让成员几天之后才知道会议的消息，直到你完全准备好。让他们适应你现在是他们的管理者，再让他们知道你对他们的期望。他们需要得到你的承诺，即你愿意以任何可能的方式来支持他们，并帮助他们走出困境，以便他们可以安心工作。你可能会因为与某些人的私人关系而感到不安，因为他们可能知道许多你不为人知的一面。

与每个向你报告的人进行一对一会面，并表明你的期望。让他们知道你的部门目标以及你看到了他们为实现目标所作出的贡献。清楚地表明你重视每个人及其对组织的贡献，同时提醒他们现在你扮演的是另一个角色。

在这些谈话中，对团队成员的想法保持专业和开放的态度。告知他们你会让他们对自己的工作负责，并且你会以任何可能的方式支持他们。让他们表达自己的担忧，并消除他们的焦虑。对每个人作出承诺，你和他们相处时都会保持公正和坦诚的态度。

现在是时候弄清楚你新角色的另一个方面。现在你要为团队的业绩负责，你要承担很多额外的责任，参加许多额外的会议，所以你可能不能像之前那样参加午餐活动或下班后的活动。你当然不想切断与团队的所有非正式接触，但是你也不得不减少一些社交活动。

可能有人无法处理新的关系，你将不得不作出艰难的决定，但这也正是管理者要做的。请记住，你的职责在于促成团队和组织成功。如果你需要帮助，请向人力资源咨询师寻求支持。在履行你的新职责或管理团队时，如果你有导师，这是寻求指导的最佳时机。

问题：我正在进入管理自己部门的新角色中，也正在与团队建立良好的关系。但是我不确定这是否足够，我还应该做些什么？

答案：对于新的管理者而言，无论你是刚刚进入一个角色还是一个组织，适应并学习如何完成工作都是一个巨大的挑战。除了了解组织，另一重点是培养政治头脑，你需要从了解组织的结构和复杂性开始。一些组织具有传统的等级结构；有些是扁平结构，或者是矩阵结构——人们经常在跨职能团队中工作。这个结构将会影响信息流动的方式，理解这一点至关重要，所以身为管理者，要尽早了解并学习这一点。同样重要的是，确定信息的守门人——控制信息流的人。另外，请注意创意如何在组织中流动。它们是否自由流动？团队成员能否自由地按照良好的建议行事，或者至少可以提出良好的建议？

实践管理需要各个部门之间互相沟通交流。要善于观察并提出问题，关注周围人的行为举动。这项工作是如何完成的？人们对你的部门有何看法？你得到的反馈是积极的还是消极的？不要轻信传闻，找到消息来源以获取最佳信息，并鼓励他人批评指正。若你对需要改变的地方不十分了解，就无法作出任何行之有效的改进。

在你的管理生涯中，好奇心起着至关重要的作用。好奇的人从未停止学习，

因为他们一直在提问，攻读他们专业领域之外的知识，并不断探索。保持好奇心并善于提问是吸引他人的一个好方法。

密切关注组织的工作进展。首先，要得知其他部门或团队所做的工作，这样不仅可以了解工作内容，还可以知晓更多其他管理者的相关信息。其次，你还需要真诚待人，让他们知道你想要详细了解他们的工作和团队。最后，认真倾听他们的意见！

如果你能保持好奇心，就会积极了解组织内部和组织外部所面临的挑战。这能够帮助你更深入地了解组织的进展情况以及组织成员遇到的问题。这也是你与组织成员建立新关系的好方法！

问题：现在我是一名管理者，有人告诉我，我必须具备洞察力，了解其他人对我本人以及我的行为持怎样的看法。而我一直认为自己是一个直言不讳的人，我必须改变自己的行为方式吗？

答案：对于如何看待别人的想法，你已经得到了一些很好的建议，但这并不意味着你必须改变自己。你只需要注意如何表现自己即可。你的团队、同事及领导都会时刻关注着你，他们会因为你的新角色而对你有新的期望，也会根据你的所作所为对你加以评判。

那么，当你适应新的角色时，你究竟应该注意什么呢？以下是你需要注意的方面：

- 服饰和外表。如今的工作场所确实变得比之前更加休闲，因此，根据不同行业和工作场所的特征，日常工作中你的着装要以舒适为主。但是，即使你的工作场所很休闲，也请避免穿任何奇装异服，因为这可能会给你带来负面影响。所有造型师和形象顾问都会建议你不管何时何地都要着装恰当。若要在外办公，你可能需要放弃休闲装，选择更传统的商务正装。除了着装外，也不要忘记定期照镜子检查，以确保自己时刻保持整洁。你应该也不想让别人看来你是一个不修边幅的人。

- 工作空间。每个人都有不同的工作方式以使自己效率最高。有些人的工作区中文件夹摆放得整整齐齐，有些人的却乱作一团。请记住，你工作区域的情形也会影响人们对你的印象。他们会看到一个忙碌的管理者还是一团乱七八糟的景

象？虽然有些人可能喜欢在相对整洁的办公桌上工作，但没有人希望你的工作区域始终保持干净整洁。注意不要把东西随意地摆放在办公室周围（例如，把盒子或成堆的东西堆在地上）。因为这种习惯不会让你脱颖而出。

- 言语谈吐。毫无疑问，在工作场所中你应该使用行业语言，尽量避免使用俚语和方言。你可能喜欢轻松、随意的沟通方式，这在你以前的工作环境中或许并无不当之处。但如今，你已经到了一个新的工作环境。不是每个人都会喜欢那种沟通和交流方式，当你用讽刺或挖苦的语气来回应别人时，他们可能并不认为你仅仅是在开玩笑而已。

- 举止礼仪。在商务会餐中请注意餐桌礼仪，不要忽略常识。当别人向你介绍其他人时，如果你坐着，请站起来，并与对方握手或以其他方式问候他们。在介绍过程中重复他们的名字（比如“很高兴认识你，玛丽·史密斯”）。要关注他们，不要打断他们的发言。多用“请”“谢谢你”“请原谅”类似的话语。要态度亲切，乐于接受称赞。准时到场，但如果你迟到了，最好提前通知东道主。到达后，尽量低调地落座，不要打扰到其他人。

沃伦·巴菲特（Warren Buffett）说：“建立声誉需要二十年时间，而破坏它只需要五分钟。做事之前认真考虑，你就会采取不同的方式。”

问题：我正在适应自己新的管理职责，但同时也觉得与之前曾一起奋斗过的人失去了联系。我应从何处寻求帮助或指导，以使我的管理工作效率最大化？

答案：很多新的管理者都会遇到类似问题，因为他们认为自己应该能够做到一切。但寻求帮助并不是软弱的表现！做一名管理者并不简单，所以如有必要，不要犹豫，尽管去寻求指导。许多管理者都尝试做所有事情，因为他们认为自己应该了解一切，而且不希望别人知道他们并非全能。这是一个巨大的错误，正是如此，才有无数管理者断送了自己的职业生涯。你认识到自己无法独立完成所有工作，你就领先于他人了。

仔细考虑你的组织中是否有可以帮助你适应新角色的人。如果没有，请在组织内部或组织外部寻找指导。一个好的指导者对你成功地管理自己的团队大有裨益。一定要选择知识渊博、值得信赖的指导者。

你也可以考虑与组织中的其他管理者开场见面会，即使是经验丰富的人也会

偶尔需要帮助。约定见面时间，设定一些基本原则（比如不能无缘无故离开房间等）以确保你们彼此之间可以开诚布公、坦诚相见。我相信每位管理者都具备其他人想要了解的知识、技能或专长，并在需要时使用。要善于运用这些免费资源。

不要忽略组织外的同行。他们也可以成为你的真正资产。这些通常是非正式的社交团体，成员们一起探讨问题、集思广益。而且这些也会非常有用，因为成员可能会遇到类似问题并面对相同的挑战。当然，制订保密规则至关重要！

在你试图提高自己的管理能力时，可以利用任何能够搜集到的网络研讨会、播客、书籍和文章，它们能够帮助你解决管理问题。有无数的资源可以帮助你对自己的能力产生信心。观看TED演讲和YouTube视频可以获得很多能够使用并与他人分享的精彩创意。

我强烈建议你成为终身学习者。因为管理是一项非常具有挑战性的工作，没有人知道如何解决所有问题。每个管理者都不时地面临十分困难的境地。不断提出问题、进行阅读、学习并尝试新想法，以增强自己作为管理者的竞争力。你的员工、同事和高级管理团队将十分欣赏这一点，你也会成为一名更好的管理者！

问题：我得到了一条建议，但并不是很理解。一位同事建议，作为新任管理者，我应该组建一个私人顾问团。对此，你怎么看？

答案：你的同事给你提供了一些很好的建议，但她应该详细解释一下这一建议的缘由。所有管理者都应该与可信赖的顾问时常联系，以便征求他们给出诚恳忠告和反馈意见。

通常你首先要关注你的团队成员。作为一名新上任的管理者，你可能会处于不利地位，因为你并没有亲自聘用团队成员。但是，你应该对他们各自的优势有所了解，并熟悉各个部门的专家具体是谁。当你致力于壮大自己的团队并打算聘请向你汇报的人时，记住你需要的是强大而有能力的下属而不是只会阿谀奉承之人（尽管他们可能对你的意见有疑虑，但也会争先恐后地吹捧你）。

你的顾问除了你团队中的成员外，也应该包括其他组织中的同事。那些人应该能够畅所欲言地告诉你：

- 真相（并非他们认为你想听的话）。这可能是向你提议的人中最重要的一项品质，因此，请谨慎选择并让他们清楚你的目的。

- 即使你不问，他们也要能勇敢指出你的过错。一旦开始采取行动，你不希望从其他人那里得知问题所在。当成员们认为你已经犯错或可能犯错时，你希望能尽早知道。

- 你的盲点在哪里。我们都受到过去经历的影响，往往不想承认自己的弱点。因此，更应该让人们礼貌地向管理者指出他们的不足之处。

在挑选顾问时，你应该选择那些有勇气质疑你的人。他们敢于和你辩论，甚至让你放慢脚步重新思考。征求执有不同观点的成員的看法，把大家聚集起来一起讨论。注意他们的讨论内容，若他们对某个话题比你更加清楚的话，一定要虚心请教。最重要的一点是一定要定期征求顾问们的意见。

建立可信赖的顾问团队时，切记征求反馈意见。询问他们对你身为管理者的优势以及他们认为在哪些方面你可以做得更好，以及他们与你合作的感受。经常与同事们沟通，了解所有员工的想法。尽量接受反馈意见，但如果你不赞同某些建议，也不要批评他们！

不要只与你熟悉的人待在一起，例如其他组织中的前同事等。相反，多接触那些能够将你推出舒适圈的人。这有助于你在组织中和特定领域内学习成长。

培养你的外部人际关系网。构建一个强大的外部人际关系网，与其他组织、顾问公司和服务提供商中工作的同事建立联系。这能够帮助你及时了解行业的最新动态，并建立自己的信誉。

问题：我是一名新任管理者，需要为自己的部门做一份预算。我从来没有做过类似工作，不知从何下手。我能够在去年预算的基础上将所有事务的预算都增加一定的百分比吗？

答案：即使对经验丰富的管理者而言，做预算也是十分令人头疼的，因此最好能够获得一些指导。组织可能会使用多种预算方法，这些方法因行业不同而有所差异，因此你应该先咨询财务部门，然后再做下一步规划。增量预算和零基预算两种常用的方法。

如果使用增量预算，则在上一年度的预算或部门实际绩效的基础上增加一定数量，就构成了新的预算期间。一切都是在前一时期的基础上制定的，只是按照你的建议增加了一定的百分比。但是，这种方法并未考虑当前和未来市场的实际情况，也未考虑该部门的最新需求或目标。任何所需资金都必须是合理的，并且以部门需求和目标为基础。

这种方法会让管理者陷入两难境地，要么想方设法把资金花光，要么资金已经不足，在这段时期末，他们会感觉到无论是否需要都得被迫支出所有资金，所以下一时期的预算并不会减少。

若使用零基预算，则每个预算周期都重新开始，就好像预算初次准备一样。预算重新开始准备，所有目标和操作都给予优先级排序，然后可用资金按优先顺序给出。每个新时期的所有支出都是合理的。

这种方法的优点是管理者需要对每个排列项进行关键、深入的分析。他们必须考虑目标，探索替代方案，并证明其要求是合理的。但这种分析非常耗时，是这种方法的一个缺点。

尽管你的组织使用了这一方法，但部门预算中的一些常见项目包括但不限于：

- 劳动力成本，包括工资和福利。
- 营业成本，如材料及物料、办公用品、电话、邮资、旅行、培训、设备租赁和合同服务等费用。
- 机器设备等基建投资。

如果你的组织使用共享服务模式，还可能从其他部门（例如人力资源或信息技术）获得成本分配。这些分配通常会会计入成本，因此你无须计算它们。

如果你的组织中有财务部门，那么它能为你提供更多具体操作方法，并指导你为下一财政年度准备预算。你不仅应该要求他们提供书面材料，还应该定期召开会议，以便他们可以与你一起回顾要点并回答你的问题。如果组织内部没有人可以解答你的疑问，网上也有很多书籍和教程供你选择。

问题：我已经制订了下一财政年度的预算程序，而且我的部门预算已经获得批准。关于财务问题我还需要了解些什么吗？

答案：一位优秀的管理者应该了解企业的业务——不仅仅是你的部门如何运作，还包括其他部门如何运作。财务在所有组织中都发挥着重要作用，每个管理者都必须具备一定的财务知识。

有三个重要的财务报表你应该了解，这些报表在营利性和非营利性组织中可能有所不同，但其概念是相同的。这三个财务报表包括：

- 资产负债表显示组织拥有的资产及其负债（在特定日期的债务）。资产可以是实体资产或有形资产（建筑物、设备或库存），也可以是无形资产（商标或专利）。负债可以包括租金、贷款、工资单或税收。资产和负债之间的差值代表了组织的价值。希望这是一个正数。

- 损益表显示组织在一段时间内（例如一年）的财政收入和支出费用。支出费用包括现金支出（如租金或工资单）以及非现金支出（如资产折旧）。折旧是非现金支出，表示资产价值在其假定使用年限内损耗的价值。收入和支出之间的差额就是该期间的净收益（利润）或净损失。

- 现金流量表体现组织拥有的现金额度。例如，其反映了组织受经营活动或投资影响的现金变化。它类似于银行对账单，显示了期初可用现金金额、储存的现金金额、花费的金额以及期末剩余的金额。

了解这些基本财务报表对管理者而言十分重要。在你的组织中寻找某个可以给你说明组织财务信息的人（例如一个财务人员），让他们解释你可能不理解的术语。与你的部门成员一起分享你学到的知识，以便他们了解组织的财务状况。可以用一则经济快讯作为一场员工会议的开场；审查业务和财务结果。分享这些信息有助于员工了解自己的工作对整个组织产生的影响。

问题：我的组织制订了一个战略计划，所有部门都必须遵守，但我不确定我的职责。你能给我一些意见吗？

答案：战略计划可以帮助组织决定在特定时间段内想要达到的目标。战略计划是规划过程中产生的书面文档，确保组织能够作出跨职能决策以保持竞争力，

从而得以繁荣和发展。战略计划有助于管理者和员工保持专注。它允许组织分配资源（例如财务、智力和人力资本），识别机遇和挑战（例如新产品、技术或竞争对手），并积极主动地应对机遇和挑战，综合考虑各方情况从而解决问题。制订这些计划需要时间，因此所有部门都必须协调一致。

许多组织都希望每个部门能够制订自己的战略计划。这种情况下，部门计划必须与组织计划保持一致。在开始这个过程之前，你需要考虑以下问题：

- 如果组织有发展计划，具体内容是什么？
- 你的部门工作如何响应这些计划？
- 你的行业、竞争对手或技术方面是否发生了重大变化？
- 这些变化如何影响你的部门？

• 你的部门过去的预算和推测有多准确？可以做些什么来提高准确性？
作为管理者，你必须尽可能多地了解你的组织及其业务和战略计划。以下是一些实用技巧和策略：

• 认识到你的部门擅长的领域。如果你在配套部或人事部工作，是一个会计、人力资源师或信息工程师，那么就代表你的团队为整个组织服务。如果你的部门专门提供核心产品或服务，那么就需要了解是否有一些会有新产品出现或产品出现合并情况，抑或开发出影响团队工作的新技术。

• 尽可能多地了解你所在的行业。建立行业内和行业外的关系网。在传统职责范围之外多做一些工作。不要忘记鼓励你的团队也这样做。

• 如果你在客服部，请根据你的专业知识将自己定位为内部顾问。如果你的部门是提供核心服务的，那么就要明确决策立场，并时刻准备为高级管理层提供解决方案。

• 用事实和客观数据来说明你的建议和选择的合理性。这些信息很有价值，可以让你充分利用自己的知识，让你的建议更具权威性。

- 在组织内建立伙伴关系。这样可以拓宽你的视野，让你能够更准确地

表达整个组织的需求，并提出适当且具有战略性的建议。

请记住，战略计划不是一成不变的。组织中的管理者要根据外部环境的改变随时调整计划。及时意识到你职责范围内的变化十分重要，这样你和团队才能根据具体情况调整计划。

问题：我知道在当今的业务中指标非常重要，而且我也非常关注数据分析，因此，我需要了解一些测量的基础知识和技术。你能帮我吗？

答案：这种想法完全正确。了解数据，要知道如何分析数据以及如何运用数据分析来衡量组织的有效性和效率至关重要。在研究测量技术时，组织通常会考虑财务指标和绩效指标。

以下是你需要了解的一些基本财务指标：

- 投资回报率（ROI），即将投资收益或损失的金额与投资金额进行比较。投资回报率是所得收益除以运营所花费的投资总额。

- 成本效益分析是收益与全部成本之比。它能够帮助管理层确定特定活动或计划对组织盈利能力的财务影响。成本效益越高，该活动或计划的价值就越高。这一分析通常用于决定是否要继续使用某种新产品或执行某项新计划。

- 盈亏平衡分析是一种简单的成本效益分析形式，使得管理者能够确定项目总收益与总成本的平衡值。盈亏平衡分析即确定产品或程序必须超过最低成本值才能获利。

运用这些财务指标、考察组织的损益表和资产负债表（本章前面问题中讨论过）以确定组织的整体财务状况。除财务指标外，组织还需要衡量其在关键目标或业务流程（例如销售、营销、人力资源、客户关系或生产）方面的绩效。绩效是根据已设定的目标（组织目标或部门目标）来衡量的。

实际上，能够帮助组织衡量绩效的工具和方法有很多。

- 记分卡或平衡记分卡可以衡量并比较绩效与目标。他们根据关键绩效指标（KPI）评估行动的成败，这些指标可以衡量目标是否达成。组织可以使用记分

卡来判断他们是否在为实现目标做出努力，评估发展趋势和模式，并更加明智地利用各方资源。

- 仪表盘是信息管理工具，用于跟踪与整个组织、特定部门或流程相关的关键绩效指标其他数据。它们以简单的方式直观地显示复杂数据，提供了一目了然的视图。仪表盘是根据汽车仪表板的概念设计的，汽车仪表盘包括仪表和指示器，可以告诉你车辆的性能。仪表盘可以生成多种不同的报告，包括可以轻松查看和阅读的记分卡。报告通常都是单页型的。

关键绩效指标因组织和行业的不同而有所差异，但通常包括客户指标（如客户维系和满意度）、流程指标（如客户支持票据或产品缺陷百分比）、人员指标（如员工流动率或员工满意度），以及财务指标。

你应当熟悉当前组织所使用的工具和性能指标，并能够在你的部门中熟练运用它们。与你的管理人员讨论对她来说重要的事情，并将这些与你的员工分享。让他们了解你和部门的衡量标准，以便与他们共享成果！

问题：我知道我的其中一项职责是管理组织中的资源，但我不确定我是否能够完全理解它们。对此，你有什么建议吗？

答案：我通过有效管理资源以优化绩效，这对任何组织的成功来说都至关重要，这一点你理解得完全正确。让我们具体看一下它们的细节：

- 人力资源：没有具备合适技能的合适人才，组织就不会成功。就这么简单！吸引、雇用、挽留最优秀的人才对你的成功来说至关重要。这需要精心设计的人力规划，以确保你能够雇用具备当前你所需要以及未来会需要的技能的人员。一旦你雇用他们，就要让他们吸收你的组织文化，并尽快提高生产力。其次，提高他们的技能和能力也至关重要，而且要经常对他们的表现给予反馈，以便他们知道自己哪里做得好，哪里需要改进。

- 时间资源：时间是无限资源，如果管理不当，它会对组织和员工的生产力产生负面影响。作为管理者，你需要帮助员工有效管理时间。可以通过提供有效的时间管理工具来为他们提供帮助，例如设置执行任务的时间节点、提供项目管理软件或有效时间管理技能培训等。

- 财务资源：如果不能有效地管理财务资源，任何组织都无法成功，而实现这一目标最有效的方法就是精心设计预算流程，你和其他管理者可以通过预测你们需要哪些财务资源来实现组织的战略目标。但是，仅有预算是不够的，你还必须要考虑每个部门或职能部门预算的运作方式。如果二者之间存在差异，就必须考虑如何解决预算与实际成本之间的差异。你应该实时监控你的部门如何使用财务资源，这一点非常重要。

- 知识产权资源：最有可能的情况是你的组织拥有专利资产，包括必须受到保护的信息或产品。你和员工必须严格遵守程序，以保证知识产权不受侵犯。

- 外部资源：你也有可能需要管理外部资源。例如，如果你的组织雇用第三方机构来寻找潜在的新员工，你可能需要与他们进行交流以提供信息，跟踪他们的工作状态，并评估他们的表现。管理外部供应商的关键是设立明确的期望，你希望他们做什么、什么时候做，并让他们负起责任——就像对待内部合作伙伴和员工一样。寻找外部资源的一个好方法就是向你的专业团队征求建议，与有合作意向的组织面对面沟通，并在签订合同前检查他们的背景。确保遵循组织中的每一条采购指南。

切记：组织的资源也是你自己的资源。无论是内部的还是外部的资源，你都要进行有效的管理，对任何一个成功的管理者来说，这都是一项重大责任。（本书分享更多[索搜@雅书](#)）

问题：我应该如何规划员工下一年甚至以后的需求？我听说过“劳动力计划”，但是我不知道该如何使用。

答案：劳动力计划就是组织分析当前劳动力及其对新技能的潜在需求。它通常基于组织的战略计划。在劳动力计划中考虑的一些问题包括：

- 组织是否会继续成长，如果会，那么需要什么技能的人才，他们应该在哪个岗位上工作？

- 组织需要裁员还是外包？在这两种情况下，受影响的员工能否接受培训，承担新的责任？

劳动力计划的重点是开发能够帮助你在短期和长期内作出正确决策的信息，

并实现计划。无论你考虑得多么周到，都可能需要对规划进行修改以适应不断变化的商业环境。因此，你需要不断评估计划，并根据需要加以修订。以下是制订员工计划的方法。

对当前的劳动力进行分析：

- 列出当前的员工名单及其技能/能力/优点。
- 看看哪些人可能会退休或离职，会带来哪些问题。
- 查看历史营业额(损耗)数据。
- 是否有表现不佳的员工，如果有，那要对他们重新培训还是解雇？
- 当前的员工将如何(积极或消极)影响战略计划中既定目标的实现？

确定需要哪些知识或者技能来实现下一年的业务目标，要基于以下几点：

- 任务和愿景。
- 预算和经济预测。
- 你所在行业的竞争因素。
- 劳动力趋势。
- 待执行的或现有的政策法规。
- 科技创新。
- 外包选项。
- 战略合作伙伴的选择。
- 潜在的合并或收购。
- 新产品。

- 新领域。

做一个差距分析来确定你所拥有的资源和所需要的资源之间的差距。回答以下问题：

- 现在的员工能否接受培训以承担新的责任？如果不能，你将如何处理他们(转到其他部门还是降级或者解雇)？
- 你需要从外部进行招聘吗？
- 如果需要招聘，新员工什么时候需要入职培训？
- 你的组织是否在努力留住员工骨干？
- 组织结构是否合理，能否实现各项目标？

你现在有了一个计划，此计划应该向你表明：为了实现组织的战略目标，你要在何时招募人员，或如何增加员工技能。

- 实现劳动力计划。一个计划必须分阶段实施，以此将行动转化为一个可行的计划表，其中必须包含明确的目标、具体且可衡量的工作目标、时间表和里程碑。虽然劳动力计划不是一个简单的过程，但是在你进行提前计划时，结果是非常重要的考虑因素。它值得你深思熟虑！

问题：我想把最优秀的人才引进我的部门，但是不久前，他拒绝了我们的职位邀请。所以我现在面临两种选择：要么开始招聘，要么把工作交给一个不合格的候选人。我该怎样做才能让应聘者接受工作邀请呢？

答案：仔细查看你的招聘流程，然后回答以下问题：

- 你们提供的薪水和福利有竞争力吗？对你的行业市场进行薪资调查。查看网上的薪资和福利信息，必要的话调整你提供的薪资和福利。你至少要使它有竞争力，并尽可能比你的竞争对手更好。
- 你的招聘流程是否容易操作？你的申请和面试过程必须尽可能便捷。不要让求职者来回面试。安排一天用来面试，并确保每个面试官或辅助人员都接受了

面试相关的训练。

- 你是否仔细倾听了求职者的需求？在面试过程中，求职者通常会分享对他们来说很重要的东西。如果他十分在意职业发展，那么当你表露真心时，就要强调你对他职业发展的承诺(情况必须属实)。另一个求职者可能会说，他很需要一个指导者，所以，当你发出邀约时，一定要告诉他们指导者是谁。

- 你知道自己组织的声誉吗？如果有对公司的负面报道，要尽快处理，并真诚对待求职者。你可以让求职者知道组织里存在一些问题，但更重要的是，要让他们知道，你们正在采取具体措施来改善企业文化或解决这些问题。诚实和高透明度会令求职者印象深刻，可能会成为他们是否加入组织的决定性因素。

- 你如何进行招聘？让招聘主管给求职者打电话，并发出口头邀请。这能够传达出公司对他们的重视，以及迫不及待想要跟他们合作的信息。接下来HR应该发送一个书面邀约，包含口头邀请的内容，同时囊括一些额外的细节，以帮助候选人作出明智的决定（福利细节、入职日期和时间以及要求等等）。

- 你是否鼓励求职者提问和协商？作好准备，清楚了解自己可以在哪些方面进行灵活调整。这可能是获得一个未来之星的关键，所以要尽可能灵活调整。

你需要不断评估招聘流程。你可能会学到一些改善招聘流程的方法。你也可能想和那些拒绝你的优秀求职者保持联系。因为你永远不知道他们在拒绝你的邀约后会发生什么，也许他们会重新考虑你的邀约。

问题：在我的组织中，领导者们很想在当地甚至全国范围内获得“最佳工作单位”这一荣誉。我们的主要竞争对手最近获得了这一荣誉，所以我们需要跟上！我知道这一评选十分重要，但我不知道该怎么办。你有什么好主意吗？

答案：在你行动之前，考虑一下你的组织是否真的是一个适合工作的好地方，如果你还没有准备好，那么申请是没有意义的。被评为“最佳工作单位”，对于任何组织来说都是一个崇高的目标，但要作好准备，因为这不是一个简单或快速的过程。

首先，我要向大家阐述“最佳工作单位”对自己员工的回报有多少。这些获奖的组织通常在以下方面十分突出：

- 不断强化员工的使命感，让他们知道工作不仅仅是为了薪水。
- 支付公平且有竞争力的薪水，并提供公司能够负担得起的最佳福利。
- 使工作环境尽可能舒适、安全、有吸引力。无论办公室的配置如何，都应该有足够进行私人谈话的空间，以及在工作中减压的地方。有些组织的休息室中配有游戏桌，有些组织甚至有安静的午睡室。地方虽小，但这些“拥挤”的空间（人们可以聚集在丰富多彩的环境中以激发自己的创造力）是非常受欢迎的。
- 清楚地列出对每个员工的期望，并根据这些期望衡量他们的绩效。
- 经常给予建设性和积极的反馈，不要总是等到年度审查才进行反馈。许多组织现在都倾向于在项目结束时频繁地进行绩效交流，或者至少每季度一次反馈，而不是每年进行一次。
- 认可优秀员工的想法和贡献，并对其进行奖励，但要以尊重员工的方式去做。请牢记：有些人不希望在公共场合被表扬。
- 让每个员工都学会尊重别人。
- 为员工提供机会，通过指导、网络研讨会、播客、研习会、书籍等各种方式开发他们的技能。
- 与员工保持良好接触，使员工们感到自豪。

我们的总体目标是建立一支专注于自己工作的团队。要做到这一点，你需要让组织中的每个人都朝着同一个方向努力。只有到那时，你才可以申请最佳工作单位的称号。

当你准备申请时，请考虑从当地评选开始。例如，你所在的城市是否每年都会列出所在地区的优秀雇主？从本地开始，当你对需要考虑的内容有些许了解之后，你就可以冲击国家或国际评选了。

问题：我知道公司内有一个员工援助计划（Employee Assistance Program），但我不太了解它。除了帮助解决个人问题，它还有别的用处吗？

答案：随着工作场所和社会问题变得越来越复杂，管理者必须应对更大的挑战，员工援助计划（EAP）愈加重要。一位优秀的EAP提供者与管理组织相连接，为他们的客户提供很多帮助，并且对每个执行官、管理者和员工来说都是一个巨大的资源。

EAP最为人熟知的作用是帮助陷入困境的员工，这些问题影响着他们的生活，甚至已经影响到他们的工作。EAP还涵盖健康福利，并为因家庭医疗、工人赔偿以及短期或长期残疾而休假的员工提供资源。许多EAP项目都拥有可以帮助各级员工扩大发展机会的员工。

对于组织来说，EAP是可以解决其面临的系统问题的资源。他们的顾问经常接受培训，以实现变革管理和系统性解决组织问题。他们在工作场所里的行为健康和心理健康领域也十分专业。因此，他们可以识别与冲突、工作实践和不良监管相关的潜在行为风险。EAP支持组织的另一种方式是提供安慰咨询和对关键事件的反应。例如，如果员工死亡，不管死亡的性质如何，EAP顾问可以为团队的其他成员提供安慰咨询。如果在工作场所或社区发生悲惨情况，他们也可以提供支持。

作为管理者，EAP能为你做什么？它可以帮助你识别和干预工作场所的表现和行为问题(例如，帮助你发现可能导致工作场所暴力的行为迹象和症状)。这种主动参与可以尽早识别员工的行为健康问题，从而降低这些问题对组织的伤害。它还能减轻管理者的压力，因为他们没有专业人士所具备的知识或培训。

作为管理者，以下是EAP能够提供给你的价值和帮助：

- 提供咨询，帮助你制订处理员工工作表现问题的计划。
- 指导你与工作表现不佳的员工进行深入交谈。
- 为所有管理者提供使用EAP管理工具的培训。
- 为管理者提供有关药物滥用或潜在在工作场所暴力的迹象和症状的培训。
- 提供危机管理和咨询服务。

- 协助避免办公室暴力。
- 识别与冲突和工作时间相关的潜在行为风险。

EAP是一个企业风险管理工具，可在所有级别的组织中加以运用。EAP的力量正在帮助系统和个人以及自身能力成为战略的一部分，以发挥最大的性能和潜力。你应该检查你的内部资源，以了解关于你的组织的EAP提供者的更多信息。

问题：外面的一些公司为我的组织提供服务和支持，我的新职责之一是监督这些第三方承包商。当审核和评估他们时，我应该关注哪些问题？

答案：这将是一项艰巨的任务，尤其是你没有参与选择这些服务。你最好先拿一份组织与他们签订的合同副本，并进行审核。任何合同或服务水平协议都将详细说明已经商定的具体服务。合同中可能包含的其他有用项目为：承包商需要向你提供的任何管理报告——详细说明在特定期间(每月、季度或每年)提供的服务。这些通常会显示出一些重要信息。

合同还可以包含承包商内部质量保证条款：如果发生错误或遗漏，他们将采取的行动。合同还可能包含承包商内部跟踪、分析和报告系统的信息，同时它还应该指定账户管理团队和工作人员的经验级别。你还应该了解一些衡量方法，以评估服务的质量和有效性。你的法律支援或采购支援可以帮助你解决这些问题。

你会想要查看所有收到的报告——尤其是过去一年的，以了解他们的绩效情况。此外，与你的内部员工交谈并得到他们的反馈。

最后，你会想要与承包商的客户经理会面，并与他建立联系。从他们的角度来看待事情的进展。

当你对第三方承包商进行监督时，你总会想到一个问题，即什么时候换一个新的供应商。监督承包人是你的责任，但是不要想当然地认为这是一个变更承包商或引进一个你曾经合作过的承包商的机会。如果这个承包商按照协议的条款执行，变更承包商可能是很不明智的。还有一些其他的合同问题也需要考虑。

关于变更供应商需要考虑的一些方面：

- 当前供应商的业务模式是否发生了变化，他们的业务重心是否在偏离他们

提供的服务？

- 市场上是否有大量的新供应商提供更优质的解决方案？

- 你现在的供应商没有执行合同吗？如果是这样的话，对于拒绝执行的行为，合同条款的规定是什么呢？你是否已经履行了所有条款，例如通知客户经理并提供解决问题的机会？确保你理解自己在组织中的职责。如果你因为这个原因需要终止合同，请确保与你的法律团队保持合作。

- 目前的合同即将到期了吗？大多数合同都有固定期限，不过可能会有附加年或附加服务的条款，或者更新条款。

检查采购和法律。即使你当前的供应商提供了良好的服务，合同到期也是查看市场的最佳时机。

问题：我想成为一个更有战略头脑的人，但不知道该如何去做。你能给我一些建议吗？

答案：祝贺你愿意通过战略思考来提升自我。随着你在事业上的进步，战略思考能力会越来越受到人们的重视，所以你应该尽早开始。

许多人把战略思维和战略规划混为一谈。战略思维是一个过程，在这个过程中，人们思考，评估，观察，为自己和他人创造未来。战略思维可以用作商业和个人决定，所以，无论是对管理者还是个人，都是一项宝贵的技能。战略规划是一种商业活动，用于设定优先级，集中组织精力和资源，加强运营，并分配人力资本，以确保组织朝着一致的目标前进。战略思维在进行战略规划时无疑是一项宝贵的技能，但这是两个截然不同的过程。

战略思想家们想象着可能发生的事情，他们不仅看到了组织中已经存在的问题，还预知到未发生的情况。他们运用新方法开发潜在的新产品、新服务和新市场。战略思维是一个前瞻性的过程，是一切组织成功的重要推动力。

如果你想成为一名战略思想家，就需要打开你的思维，想象各种可能性。这对许多管理者来说是困难的，因为他们接受的训练都是去处理真实的（而不是想象的）情况。打开你的思维，去寻找解决常见问题的新方法。

一个培养战略思维的好方法就是问一些如下的问题：

- 什么是有效的，什么是无效的？
- 我们的最佳工作是如何完成的？
- 我们能够确定客户、顾客或成员对我们工作的真实想法吗？
- 作为一个团队或组织，我们展示了什么样的价值观？
- 有多少员工知道我们的使命、愿景和价值观？
- 有多少员工知道他们的工作在哪些方面契合我们的任务？

如果你一直很忙，那你几乎不可能进行战略思考，所以你应该留出时间去研究和幻想。你也应该允许你的员工做同样的事情，如果他们通过战略思考产生一些想法，那你还应该奖励他们。当你发现一个特别擅长战略思考的员工时，可以考虑让他指导别人。

许多组织和管理者在做事时都会遇到困境。战略思考死亡的标志就是当某人建议改变一个过程时，有人会说：“我们在2005年尝试过，但当时没有成功，所以它应该是无效的。”嗯，这有很多原因，虽然它当时没有起作用，但现在说不定会起作用，所以，试一试吧！不要总是做一个唱反调的人。

在任何组织中，战略思维能力都是一项十分有用的技能，它可以让你脱颖而出，所以，从现在开始培养你的战略思维能力吧！

问题：我刚刚被要求领导一个由组织内部各个代表组成的特别工作组。我想以项目经理的身份来领导这一小组。我应该准备哪些项目管理的关键问题？

答案：你正步入人生的康庄大道。一个项目包括一系列的任务和活动，这正是你的工作组所要做的。尽管项目和任务的规模及范围各不相同，但也有一些共同的特点。

- 明确的目标：你要做的事情或者组织需求，以及你将如何实现目标。
- 时间表：完成项目所需的时间框架。

- 资源：为这个项目准备的人员、设备、时间和资金。

一旦所有这些都就位，下一步就是为项目配备工作人员，首先就是项目经理。因为你将担任这一职位，你将全面掌控项目，负责小组成员的工作，并负起全部的责任。你将成为：

- 工作小组与其他组织部门之间的桥梁。
- 发言人，负责收集和发布信息。
- 决策者，分配资源，鼓励先进和协调分歧。

作为项目经理，你可能会负责挑选团队或工作组中的其他成员。但是在进行挑选时，你要确保自己理解团队所需要的特定知识、技能和专业。

一旦团队成员就绪，你将迈入项目的下一阶段，即：

• 规划、调度、监督和控制：到这里，一个项目的大部分工作就完成了,你将负责监督工作的质量、进度和资源的使用分配。显然，你的目标就是按时、按预算交付项目。你还必须能够预见任何可能阻止项目完工的障碍，并立即采取行动将它们排除。

在实施项目规划时有一些辅助工具。第一个是甘特图或水平条形图，它利用图形并按照先后顺序来展示一个项目的各个活动，并根据时间来绘制它们。另一个工具是PERT（程序评估评审技术）图表，它详细描述了项目里程碑和任务的完成顺序。

• 评估：根据项目的规模和范围，评估可以在不同的阶段或预定的时间（例如，每个月）进行。无论是以哪种方式，一旦项目结束都要进行最终评估。

• 完工：项目顺利完工，每个人都可以松一口气，享受这一成果。报告中应注明完工，并详细说明项目的成就、不足、经验教训以及类似的项目，如果必要的话，还需要进一步采取行动。

确保你在整个项目过程中与团队保持沟通。事实上，你应该将交流更新列入项目计划中。及时更新项目进度情况，确保项目按时、顺利完成。保持领导者、

外部和内部的利益相关者以及团队成员了解项目进度将会提高项目的成功率。

结语

在提升管理技能时，你会遇到很多问题。你应该让自己身边有值得信赖的顾问和指导者，并抓住每个机会学习新技能。你可以利用网上或组织提供的所有可用资源来巩固技能基础。下一章内容会帮助你有效而快速地提升这些技能。

第二章 管理技能培养：成为一名合格的高管

要成为最好的管理者，你的工作中总会有一些新的东西可以学习。无论是新晋的还是经验丰富的管理者，都需要不断地建立和完善他们的技能。本节提供了一些建议和最佳实践方法，告诉我们需要不断学习新技能并将它们付诸实践！

问题：我认为我的组织在会议上浪费了大量时间，我希望会议更加高效，该怎么做呢？

答案：无论你询问哪个管理者或员工他们是否认为组织会议过多，他们的答案都是肯定的！因此，你应该想办法尽力优化会议时间。你要学习如何管理会议，使它们不会浪费团队的时间和精力。以下介绍是关于使会议更加高效的一些方法：

- 制定基本规则，比如“我们按时开始和结束会议”“每个人在会议上都有平等的发言权”“每个人单独发言”。在每个会议室张贴基本规则，直到它们成为组织文化的一部分。在开始每一个会议前都要回顾你们的基本规则。

- 在你安排会议之前，考虑一下是否可以通过电子邮件或电话来分享这些信息。

- 邀请合适的人参加会议。如果一个同事没有直接参与决策，或者没有独家信息，那就不要让他参加会议，但要让他知道原因。因为他很有可能为自己能够腾出时间去干别的工作而暗自窃喜。

- 会议必须有一个议程，并为每个主题分配时间。提前把议程发给参会人员，让他们可以有备而来。安排一个计时员来帮助主持人把控进度。议程应该从最重要的话题开始。这样应该能帮助大家按时完成会议。

- 如果还有上次会议遗留的行动项目，请确保它们已经安排在议事日程上，负责人应随时准备更新这些项目的进度。

- 作为会议领导者，如果你想要积极地参与其中，考虑让别人成为推动者，因为你很难在参与的同时还进行推动。

- 指派一个记录员在商定的时间内撰写和分享会议记录。

- 推动者应鼓励所有人参与讨论。如果你提前分享了会议议程，那么每个人都应该作好参与的准备。切记，内向的人通常不会主动发言（除非他们被点名询问，或者已经查询了被分享的信息）。但是绝对不要忽视他们——因为他们的见解可能会帮你找到一直在苦苦寻觅的解决方案。

- 尝试一些新的会议形式。短期会议往往是高效且快速的。短期会议在制定一个决策时十分高效。但是，如果你有很多话题要讨论，这一形式就不会起作用。你也可以考虑举行一个“步行会议”。提前通知大家将举行步行会议，地点在办公楼附近或周围社区，并提醒他们穿着适合天气的衣服。人们行走时比坐着更有创造力。理想的参会人数是2到4人，这样更方便倾听彼此的想法。

总之，做一些这样的改变，你的组织就可以使会议时间达到最优化，怎么样，勇敢尝试一下吧！

问题：由于经济压力，我们正在经历一些重大变化。我们应该做些什么来保持员工的知情权？

答案：关于改变的有趣之处在于，我们每个人都想要改变。

- 创新者和变革者将改变视为机遇。他们寻找着问题的答案，寻找方法推进变革，并很容易适应新的环境。

- 实用主义者采取观望的态度。他们尽一切可能避免他人的关注和伤害，保持沉默，静待结果。因此，实用主义者不会过早地表达赞同也不会过早地投入精力。

- 怀疑主义者和保守主义者主动或被动地抵制变革。它们极大地影响了组织向前发展的能力，并可能对士气产生负面影响。

帮助员工理解他们对变化的反应有助于塑造他们的行为。尽管变化常常令人感到不适，但它也能给组织注入新的能量。一旦每个人都参与到改变中，就会推动团队和部门向前发展。我们的挑战在于如何平稳度过变革和随之而来的冲突。

当人们对变革持开放态度时，他们会主动承担一些责任，推动变革发生。然

而，如果人们不确定未来会发生什么，同时也不觉得应该对结果负责，那么他们会主动或被动地抵制变革。每个人都需要了解变革将如何影响他们。他们需要知道自己的定位。

- 业务驱动力是什么？
- 工作期望是什么？他们改变了吗？
- 如何改变角色和责任？

领导者和管理者可以通过以下方式支持处于变革期的员工：

- 向他们提供真实的反馈。
- 帮助他们找到问题的答案。
- 清楚地传达你的期望。
- 鼓励他们与你联系、积极询问以及履行职责，也就是采取积极的行动。
- 积极倾听他人想法。
- 了解阻力的根源。

在变更期间，管理者必须关注冲突，以确保变革能积极地驱动组织实现理想中的目标。为了减轻变革所带来的影响，你所采取的步骤将决定冲突的类型，以及冲突和变革对你的组织带来的是建设性还是破坏性的结果。

问题：我刚刚发现我需要向领导做一个正式的展示。这对我来说是一个很好的机会，可以在组织中获得知名度，也许还能获得晋升。你能告诉我怎样才能出色发挥吗？

答案：一开始，大多数人都是把他们的幻灯片放在一起，然后才花时间去思考他们的目标。你的展示是告知信息还是号召行动？当你明确目标之后，列出3到4个关键点。展示要尽量简单一些，这样听众就能很容易理解你传达的信息。

有句老话说得好：“告诉他们你即将告诉他们的事情。”面对听众，不要以玩笑开场，而是直奔演讲主题。在开始的时候陈述清楚，并在演讲中场和结尾时分别突出一次主题。一个强有力的开场白会给观众留下深刻的印象。

你想在整个展示过程中表现出冷静和掌控力，这是最难的部分。因此，你需要很好地了解你的材料，并尽可能多地排练，这样你就可以轻松地完成它。虽然你知道自己需要多少时间练习，但是在练习时要保证状态！

在你展示之前可以参观一下会议室，了解一下听众的位置，以及你的最佳站位。练习你将要使用的技术，这样当你站起来发言时，就可以直接进入展示环节。

如果可能的话，在演讲前一天左右尝试进行排练，确保在房间的每一个角落都能看到你的幻灯片。如果你要使用纸质笔记，记得把页码编号，这样当你站起来发言时，即使它们掉落，你也可以迅速地把它排列整齐。

你不能排练太多。你要对你的材料有信心，这样你的听众才会对你有信心。考虑让一个值得信任的同事参与排练并给你反馈，让他指出你在哪方面需要更多的数据或更好的解释。这样便可以预测在展示结束时别人可能提出的问题。

如果你从一开始就有清晰的目标，并仔细准备材料，认真排练，展示时你就会很轻松并且做得很好。相信我：每次展示的经验会让你之后的展示更加轻松。

问题：我认为讲故事是分享信息的好方法。这是真的吗？如果是的话，我想成为一个优秀的故事叙述者，你能给我一些建议吗？

答案：你的直觉是对的。叙述有助于管理，讲故事是一个很好的工具，因为人们更容易回忆起在故事中听到的事情。故事能吸引人们的注意力和想象力。它们是传达信息、分享经验和激励团队的好方法。故事使人们更加团结，使他们在分享信息时更加有效。

当你准备故事时，记住故事的这些属性：

- 持久性。观众是否记得故事中的启示？
- 显著性。这个故事是否有趣，是否感人？

- 理智性。它能解释一些事情吗？
- 相关性。它内容清晰独特吗？主题一致集中吗？

如何创作一个好故事呢？那就一定确保故事具有开篇、情节发展和结局三部分。

- 故事从何讲起呢？你可以使用以下词汇和短语：“从前”或“很久很久以前”。

- 你现在在哪里？你想克服什么障碍？这是故事的高潮部分，也是人们最为关注的地方。

- 你要去哪里（你的结局）？在创造故事时，你应该先弄清楚自己的目的。

如果你想做到以下几点，在故事构思的过程中，应该考虑到你要达到的目标。

- 鼓励行动，那么你需要一个说明过去类似事件的故事，诸如类似的变革曾成功的经历。

- 自我介绍，那么你的故事应该透露一些自己过去光荣和失败的事情。

- 促进协作，那么你的故事必须叙述听众们一起经历过的事情，以此促使他们分享各自的经验。

- 分享知识，那么你可能希望自己的故事集中展示过去的错误，以及改正这些错误的过程。

当你构思故事时，注意以下几点：

- 了解你的听众。

- 确保听众想听你的故事。把你的故事和你想要传达的关键信息联系起来。

- 情景借助。情节、背景、声音，它们会帮助你说明你是如何走到现在的。

- 故事的主题应该是积极的。你可能正在分享过去一个糟糕的情况，但是你得到的教训、吸取的经验，也会成为你成长的垫脚石。

- 幽默会让你的故事更精彩，情感会增添一些趣味，但不要过火。

- 让听众理解故事的本质，这是最有效的讲述方式。要像预告片一样简明扼要，要充满喜悦地讲述你的故事。

- 根据情景适当增减你的故事内容。

在讲故事时，你首先要引起人们的注意，然后给他们陈述一些事实。提出你的观点，然后继续推进。切记不要歪曲事实或胡扯。在保持故事简明扼要的同时，充满激情地演讲。当你成为一个伟大的故事叙述者时，人们会迫不及待地想要参加你的会议和演讲。他们甚至会推崇你为领导者！

问题：我真的不想放弃最喜欢的任务和项目，但是我需要委派我的员工来完成一些任务，以此帮助他们学习和成长，这样我就有更多的时间来完成自己的管理职责。我不想让别人认为自己这样做是将工作推脱给别人，你有什么好建议吗？

答案：很多人认为委派是首要的管理技能，所以不安排好委派会让你的管理生涯偏离正轨，你当然不希望这种情况发生！

既然你对别人的工作负责，你就不得不委派——这不仅是员工的职责所在，同时也因为时间有限。你不可能在晋升之前就管理并完成所有之前的工作。

令人惊讶的是，很多管理者不委派工作，因为他们认为自己完成任务更快。一开始可能确实如此，但如果你花时间教授员工——可能只需要教一次，你的员工甚至可能做得比你更好。他们可能能够更快地完成任务，并做到一些你从未想到过的事情，从而提高任务的完成质量。那你现在就有更多的时间去做别的事情了！

在你委派任务之前，仔细考虑一下哪些员工适合这份工作。谁拥有所需的技

能？这要求你了解所有员工的优缺点。当你有合适的人选时，以下这些重要步骤会确保任务顺利完成：

- 向员工描述任务，让他们知道你什么时候需要完成任务，以及你希望他们完成任务的结果。回答他们所有的问题，使双方对任务都有明确认知。对你而言，设定时间表来检查他们的工作是一个好主意，但你要清楚，他们在工作的时候可能会随时向你提出问题。

- 明确成功的衡量标准，并确保你所认同的成功是实际的、可实现的。对员工来说，没有什么比被要求完成不可能完成的任务更令人沮丧的了！

- 在描述任务和期望结果时，不要忘记背景。当员工懂得完成这项工作的原因时，他们会做得更好，所以，不要只告诉他们怎么做，也要告诉他们为什么要做。让他们知道你全力支持他们，你是他们坚强的后盾！

当你委派任务时，你不仅可以腾出时间做更有战略意义的任务，还可以培养员工的技能，让他们在组织中更加突出。这就是优秀的管理者该做的事情！

问题：我现在是管理者了，我的生活也发生了巨大变化。但我似乎没有足够的时间完成所有的事情。我应该怎样做才能更好地利用时间呢？

答案：不仅仅是管理者，时间管理对每个人来说都是一个挑战。但是管理者面临着更高更多样的要求。管理者的挑战在于应对和满足这些需求。

首先，记录某几天的时间是如何度过的。这会给你一些启发：你什么情况下效率最高，什么情况下效率最低。你知道自己需要委派任务，在前面的问题中有一些很好的技巧可以帮助你完成这项任务。除委派外，还要考虑下列事项：

- 使用待办事项清单。列出所有需要完成的任务，这是一种很好的方式，可以让你在完成一项任务后，继续前行，并体验成就感。当你布置任务时，要具体且详细。如果你有重大的项目或任务，把它们切分成小任务。最后，将清单放在显眼的位置，不要让它混杂在你的书桌上。

- 优先考虑这些任务。这样你就不会花太多的时间在那些看起来很紧急的事情上（比如接电话），而没有足够的时间在那些真正重要的事情上（例如关心客

户需求）。

- 保持你的工作空间整洁有序。不要让诸如待办清单一类的东西杂乱地堆放在桌子上。这样你能很快地找到那些重要文件。

- 制定一个时间表，并尽可能坚持。例如，在一天的开始或结束时回复邮件，拨打电话。每天结束的时候花点时间整理你的工作空间，这样你就为第二天作好了准备。

- 管理干扰事物。不要觉得一收到邮件或信息就必须回复。不是每个人都需要即刻关注。当有人在没有预约的情况下前来拜访时，你可以说自己正在处理一些重要的事情，询问他们可否在完成工作后再行接待。

- 不要拖延。有时候，大型项目会让人望而生畏，所以你很容易把它们推到一边，直到你有一整天的时间来处理它们。问题是，这天似乎永远不会到来。如果你每天花少量的时间在大项目上，完成与之相关的任务，你就不会感到不知所措。

- 避免承担太多。学会说“不”，这可能是最大的挑战，尤其是老板的要求。提供一个备选方案——例如一页的总结或多页的报告。解释为什么你不能参加那个会议，但是如果部门需要代表，你可以派人代替你。

作为管理者和领导者，你能做的最重要的事情之一就是管理你的时间并充分利用它。你会取得更多的成就，人们终将会注意到你的！

问题：我现在是一个管理者，我的待办事项越来越多了，我有太多的新任务要完成。我该如何区分这些任务的优先级？

答案：你不是一个人。即使是经验丰富的管理者，也常常会因为过多的任务而疲于安排处理事务的优先级。

当你检查待办事项清单时，确定哪些任务是紧急的，哪些是重要的。这两者的区别在于紧急任务不管其结果如何，都需要立即注意，而重要任务如果没有完成才会产生后果。电话铃可能显得很急，或者至少有点烦人，但它可能是电话推销员，如果你不接，后果会怎样？提交给客户的报告很重要，如果不能按时交

付，可能会损失惨重。当你判断一项任务是否重要时，问自己以下问题：

- 如果任务没有完成，会对其他人或其他项目产生什么影响？
- 该任务影响到多少人或多少项目？
- 是否有一些任务必须在该任务完成后才能开始？
- 该任务有价值吗？

显然，重要的任务必须先完成。为了进一步区分它们的优先级，要弄清楚哪些任务时间紧迫、有截止日期。这可以帮助你筛选出最重要的任务，这样你就可以首先专注于它们。那些既重要又有截止日期的任务会排在最前面，而那些即将到截止日期的任务显然需要首先完成。还有，清单上有任务逾期吗？如果有，后果是什么？你能在截止日期前得到延期吗？

说到时间，你还需要决定清单上每个任务需要花费多少时间。标记那些可以快速完成的。如果你已经完成了一些重要的事情，没有时间或精力在午餐前或一天结束前完成另一项重要的任务，那就把注意力转移到轻松、低强度的任务上。立即处理它们，它们会很快从你的列表中移除。

人性就是这样，总有一些事情不是我们必须去做，而是我们愿意去做的。为了进一步帮助你区分清单里的优先级，你需要考虑以下事情：

- 1.不想做的且不需要做的事。
- 2.不想做但必须做的事。
- 3.想做且必须做的事。
- 4.想做但不需要做的事。

去掉你不需要做的事——上述的1和4。看看2和3的任务。你很想跳到第3类——想做且必须做的事。然而，首先要解决第2类问题。将你不想做的事情整理在一起，然后激励自己去完成。例如，戴上耳机，一边听音乐一边工作。这将帮助你心情愉悦地完成此项任务。

优秀的管理者既聪明又勤奋，他们会集中精力和时间。给任务设定优先级可以帮助你专注于那些重要的事情。

问题：我对指导和建议之间的区别感到困惑。它们似乎可以通用，但我认为这两者有区别。对待员工，我什么时候该指导，什么时候该建议？

答案：你说得对，指导和建议是两个非常不同的管理过程。对于管理者来说，知道何时以及如何使用指导和建议是很重要的。指导和建议是非常有价值和有影响力的管理技巧。接下来，我们要对其进行详细解说。

- 指导：也许你有一个优秀的员工，他已经很好地完成了工作，但为了达到下一个层次，他可能需要鼓励和支持。他们在大多数领域都有出色的能力，但在某些领域还需要提高自己的水平。例如，他们对工作的所有技术部分都很熟悉，但需要提高自己在政治上的觉悟。

因为那个员工已经处于高水平了，你应该对她进行指导，提升其业绩。指导是一个发人深思、富有创造性的过程，能激发员工的个人和职业潜能。

当你认为员工可以承担新的责任或达到晋升标准时，你可能会指导他们。你已经注意到他们总是高水平地完成现有工作，并且随着时间的推移，他们已经证明了自己具备承担下一份工作所需要的能力。然而，他们的职业形象还是有所欠缺。这时一个好的管理者会担起责任，对他们提供形象指导。

- 建议：建议运用在行为问题发生的时候。你发现员工无法正常完成任务，或者态度问题阻碍了他们的成功。你可能需要采取进一步的行动来解决这个问题。你的目标是帮助员工改进他们的表现或纠正他们的行为，这样他们才能继续和你一起工作，并发挥最高水准。

假设你在一个销售组织，你的一个团队已经连续两个月没有完成销售目标。你需要询问团队成员以发现问题所在。他们需要更多的培训或支持吗？他们是否已经对工作失去了兴趣，需要一些帮助来重新找回激情，还是该换个工作了？这些措施都是必要的，你必须参与其中，了解问题所在，并尽最大努力帮助员工提升业绩。

一个成功的管理者既是一个教练又是一个顾问，他知道每个员工在特定的时

间点需要什么。你必须是一个好的倾听者，并且愿意留住最优秀的人才。好的管理者会设定清晰的期望，并经常将员工的不足反馈给他们，同时也鼓励员工学习和成长。

问题：我必须和一个行为不合规的员工讨论工作场所的问题。我要怎么做才能不让这一讨论显得有惩罚性呢？

答案：即使员工已经履行了大部分职责甚至全部职责，但有时他们的行为令人难以接受，有些行为甚至已经危害到他人。这些行为，如辱骂、争吵、旷工或迟到，既制造了障碍，妨碍他人工作，也违反了既定的行为标准。你必须采取纠正措施，让员工重回正轨。

管理者往往不愿意解决这些问题，所以当你意识到需要这样做时，说明你已经十分优秀。不要因为不愉快而推迟采取纠正措施。问题不会自动消失，你也不能通过回避来帮助员工。如果你不加检查，日后会更难纠正他们的行为，你和员工都会失去团队成员的信任。你可能会失去团队的尊重，成员们也会拒绝与你合作。不可接受的行为会影响底线。低效工作和员工间的紧张关系最终会导致更高的成本和更低的利润。请记住，优秀的员工希望与其他优秀的员工一起工作，所以，如果你对问题行为不闻不问，你可能会失去一个优秀的员工！

采取纠正措施并不意味着惩罚员工。它是持续开发过程的一部分。一般来说，你的组织会有一个渐进的纪律规定。这些规定通常以口头警告开始——你应该记录在案——并逐步发展为不同级别的书面警告和停职，直到最后解雇。渐进的规定在于给员工足够的机会去纠正他们的行为。你要与人力资源和法务人员一起工作，以确保你的纪律规定合理合法。

当你和员工平心静气交流的时候，你可以采取一些措施来纠正这些行为：

- 1.指出员工正在做的事情和他应该做的事情之间的区别。
- 2.具体描述员工行为对自己、他人和组织的负面影响。

3.给员工一个解释的机会。他们的行为可能事出有因。然而，不要轻易相信他们的借口。

4.听听员工认为可行的纠正措施，并提出你自己的想法。

5.如果情况没有得到纠正，请说明你计划采取的下一步措施。这应该包括纪律规定中更严厉的处罚。

6.通过制订行动计划和跟进日期来确认员工是否兑现了行为纠正的承诺。

7.最后，要对员工展示你对他们纠正错误的信心。

在管理者的工作中，纠正他人行为并不是一件令人愉快的工作，但不要让它压倒你。在处理困难局面时也要保持员工的自尊，这让你有机会采取面对面的纠正措施，避免失去团队成员。

问题：我有一个员工表现很好，完全能胜任自己的岗位，但我认为他有能力做得更好。我想指导他进一步提高他的业绩，让他有机会作出更多贡献，但我不知道该怎么办。你有什么建议吗？

答案：你能认识到这个机会，说明你很有远见。高效管理者将工作中出现的问题视为与团队成员合作的机会，以此提升团队技能并为未来发展积蓄优势。他们总是在寻找发展人才的机会，这一点很重要。

当你使用一种指导方法时，你是在与员工合作——让他们认识到自己的潜力，并有机会加强他们的技能。你正在激发他们内在的、自觉的动力。这将使得团队更有技巧，更加灵活，并为团队带来额外的资源，这也使你能够腾出时间用于管理。

以下是你可以纳入日常管理实践的路线图和指导方法：

1.确定指导机会——具体一点——理解为什么它对员工、团队和组织都很重要。

2.你如何利用这个机会来开发员工的潜能，以及如何将它与员工的兴趣和职业目标相联系。换句话说，员工能得到什么？

3.让员工意识到这个指导机会不同于其他任何机会，对于他们至关重要，强调在一个特定的开发领域，以员工为核心，以免他们意识不到自己的价值。展示

这个机会的重要性，表明了员工自身的努力不仅会使自己，还会让团队和组织受益。

4.询问员工的观点。鼓励员工主动分析自己的表现，评估自己的进步，培养对自己的行为和发展的责任感。

5.寻找提高员工绩效的具体方法。这表明你尊重他解决问题和提出想法的能力。最好的想法往往来自那些一线员工。同时你也要避免把自己的观点强加给员工。

6.对员工的想法提供反馈，并提出你自己的想法。员工的想法应该得到你的坦诚回应。运用你的技能来指导、鼓励员工。你的想法可以在更广泛的管理和组织视角上为员工提供更多的选择。

7.总结你讨论的内容并计划跟进。这重申了员工的承诺，并为行动设定了步调。

8.最后要对员工表示支持，这会激发和建立他们的自信。

指导应该是一种持续的努力，帮助你的员工改善糟糕的表现，获得新技能，并充分发挥他们的潜力。这样做可以让他们承担更多的责任，也不会让你觉得负担过重。（本书分享更多[索搜@雅书](#)）

问题：我注意到一些员工在技能上有差距。团队中有几位新员工在苦苦挣扎。然而，在终身雇员中，一些人在苦苦挣扎，另一些人则准备承担新的职责。我能做些什么来弥合这些差距呢？

答案：当今组织所需要的技能是不断变化和发展的。你想帮助员工成长和改变以应对这些挑战，这一点很好。作为管理者，你有多种方法来帮助团队成员开发工作技能，无论是有形的技能（技术或机械技能，如运转机器、制作预算、调查研究），还是无形但重要的人际交往能力（例如处理冲突和应付客户）。

使用以下系统而简单的方法比走捷径（例如简单解释而非演示，建议员工阅读手册，在网上自行查找信息并解决问题）更有用。但是，在开始之前请确定员工是否拥有他们需要的所有资源。

1.明确任务及其重要性。这可以让员工明白你的要求。一旦他们理解了任务的重要性，就会激励自己学习，因为他们明白不懈的努力会促使他们成功。

2.向员工说明如何有效地执行任务。这能够让员工明确具体目标，并成功地完成各项任务。

3.列出任务步骤，包括完成任务的顺序等。把一项任务按照逻辑步骤进行分解，可以避免混淆并让员工熟悉任务流程，不再惧怕看似复杂的任务内容。

4.演示或模拟任务。这是最有效的一种学习技巧。大多数人都是通过观察而非单纯的听讲来学习的。因为单纯的讲述会忽略一些重要问题以及细微之处。

5.要求员工在完成任务时，演示或执行每个步骤，以便你可以了解他们是否理解任务内容以及他们的困惑（如果有的话）所在。在安全的环境中练习能够培养他们的信心。

6.提供准确且实时的反馈，以便员工了解自己正在做的事以及可能需要改进的地方。

请记住，若员工需要学习的内容比较简单，就可以相对快速地学习，并且，你应该很快就会看到成果。但是，有些内容比较复杂，需要更多时间来学习，对此，则需要更长时间才能看到成果或得到改进。不管是哪种情况，提高能力并帮助你的员工取得发展进步以满足行业最新要求都能使你的团队更加成功。而这同时也会增强你作为管理者的信誉。

问题：我们的员工队伍非常多元化。团队中的成员来自不同国家和地区，具有不同的文化背景。在这种环境下该如何管理团队呢？你能否给我一些建议？

答案：如今的工作环境确实变得越来越多元化，同时也创造了许多新的机遇和挑战。随着越来越多的文化团体聚集在一起，我们发现每个人都有自己独特的思维方式、价值观、信仰，以及不同的喜好。每种文化之所以与众不同，是因为他们在不同的文化维度上对某些变量的偏好有所差异。包括：

- 对权威的看法：倾向于人人平等，包括我们对待管理层和其他人员的态度，而非注重等级地位，遵循一切命令，重视正式关系。

- 沟通方式：倾向于直接和中肯的沟通方式而非机智却含蓄的间接方式。
- 重视个人（信誉、价值、个人奖励）还是团队（共同承担责任/问责制，不重视个人成就）。
- 解决问题的方式：倾向于线性或逻辑方法，直线的思维顺序，而非横向或直观的方法，循环且曲折的思维顺序。
- 工作方法：更多地以任务为重点，重视工作和信息，而非以关系为重点，重视与同事之间建立关系，与他人相处。
- 解决冲突的方式：倾向于以直接且开放的方式处理冲突，认为讨论差异是富有成效的，而非避免冲突、忽略问题，认为讨论差异是适得其反的。
- 变革方式：倾向于为了进步和改进而接受变革，重视创新，而非偏爱传统，认为变革具有破坏性，重视稳定秩序，乐于保持现状。
- 看待时间的方式：具有严格的时间意识，能够及时完成任务，重视截止日期，尽快执行各项任务，而非忽略时间，不重视最后期限，随意对待工作进度。

要意识到其他人的看法可能与你有所不同，如果他们来自不同的国家更是如此。不要因为他们的国籍而对他们产生偏见，即使是同一文化中的人们也存在各种差异。同时也请记住，文化是超越民族存在的，它也存在于其他社会群体中，例如人们工作的组织、组织内的部门或团队等。你可能会遇到很多与你相似的人，但他们来自不同组织，从事不同的行业。

如果你意识到他们处理问题的方式与你有所不同，也请尽量耐心对待。探讨这些差异对你的团队也大有裨益。你要学会接受这种差异，甚至可能要同他们达成共识。

问题：我知道批判性思维很重要，特别是对管理者而言更是如此。我怎样才能提高这方面的技能呢？

答案：作为一名管理者，人们会经常向你提供信息，并试图影响或说服你做某件事。这种情况下，你不得不作出更多不同的决定，所以，你想要提高自己的批判性思维能力是件好事。

批判性思维是指对传达给我们的信息以及信息的可信度作出判断的过程。我们与其他人沟通所得到的信息为我们作决定提供了基础。同时，我们也必须利用自己的知识经验作出决策。如果我们不进行批判性思考，其他人就会影响我们的判断，从而产生不良后果。

批判性思维的关键是判断得到的信息是否可信、可验证，是否与其他事实和信息保持一致。你可以通过以下性质来判断你接收的消息是否可信：

- 合理性：从表面看，该信息是否真实合理？抑或该信息是在歪曲事实？有时判断一则信息的合理性说起来容易做起来难，所以适当质疑可以帮助你根据所接收到的信息避免采取不明智的行动。如果你认为该消息的真实概率很低，那它可能就不是一则真实信息。

- 一致性：该信息是否前后矛盾？如果一则信息中包含多项声明或事实，就必须确定它们是否一致。如果你没有留意该消息的发言者所说的内容，你就可能会错过证明这则信息前后矛盾的关键事实。其次，你还要考虑所提供的信息是否与消息中未包含的其他已知信息相一致。例如，你被告知老板对报告不满意，但你明明刚从她的办公室出来，而且她已经批准该报告了。

- 可靠性：信息来源（发言者）是否可靠？你对此人提供可靠信息的记录了解多少？例如，他们是否夸大事实了？作为新任管理者，如果你不熟悉某个发言人，在你得到更多关于他的信息之前，不要过早对他提供的信息作出判断。

- 可验性：所有有关事实的观点都可以得到验证吗？如果该观点与众不同，则需要验证其真实性。在当今社会，社交媒体和各种信息泛滥，检验一则消息的真实性非常必要。网络世界中充斥着各种各样的错误信息和虚假声明，花费时间确保你接收到的信息的真实性就显得尤为重要。

提高你的批判性思维能力可能需要一段时间，但如果面对一则消息特别是复杂消息的时候，你能够深思熟虑，不轻易下结论，就会作出正确抉择。

问题：既然我是一名管理者，那么肯定会遇到很多需要我作出决策的情况。我应该如何应对这些情况？你能给我一些建议吗？

答案：你说得非常正确。作为管理者，你会遇到各种各样的状况，例如工作

人员的工资问题或针对一项问题寻找不同的解决方案等，因此，拥有强大的谈判技巧绝对是一个优势。

在进行谈判时，要记住以下几点：

- 就事论事。简单地说，不要受到不同身份的影响。不管你对他人的看法是积极的还是消极的，都不要让这种态度影响你的判断。你需要明确你正在努力解决的问题，并始终集中注意力。不可否认，如果你遇到一个难对付的人，或者受到太多的情绪阻碍，这对你来说都是一项不小的挑战。

- 注重利益而非立场。立场是我们在争论、谈判或冲突中采取的态度。这是我们对他人的要求，是我们在职场中所选择的立场。而利益是我们真正想要的东西：我们的需求、愿望以及所关心的事。简单地说，利益就是如果问题没有解决，我们会得到什么抑或会失去什么。重点在于当人们过分看重立场时，问题就会和解决方案一起被掩盖住了。

- 提供选项或潜在解决方案。若你能够询问员工的意见，就会发现你们对待同一个问题具有不同的解决方案。同样，不同的解决方案可能适合不同的人群。要解决一个问题就要有创造性的解决方案，且满足双方利益。集思广益可以为你提供更多选择，即使一些选项可能看起来比较疯狂，也不要因为某一建议比较疯狂就批评别人。这种做法会极大地激发员工的创造力，也使得你能够多方评估。所有人都发表意见之后，你再选出最佳解决方案。

- 坚持使用客观标准。在你评估各个选项之前，需要确定评估的客观标准。客观标准应该是实用的，与评估内容相关且具备合法性，它通常基于各种标准，例如市场价值、先例、专业或行业标准（如安全质量标准）。也可以基于相关人员或组织统一的平等、公平和诚信等类似的价值观。

如果你被某个问题所困扰，有时可以使用“临时搁置”这一方法来暂时放松一下。如果你暂时放下一个问题，就可以从不同的角度去看待它，了解一下他人的看法。这会帮助你更加清晰地了解这个问题并充分运用你的想象力去解决它。有时，最疯狂的想法却能产生最好的解决方案。

最后，不要被情绪困扰。若你无法摆脱自己的不良情绪，至少不要让它们主导自己。充分认识你和他人的情绪，才能更好地继续前进。

问题：我知道自己需要调解工作人员之间的分歧。你可以给我一些建议吗？

答案：调解技能对管理者而言至关重要。很多时候，管理者试图快速解决每一个问题。但长远来看，过于心急可能会产生更多问题。调解成员之间的分歧能够帮助你的团队成员找到恰当的解决方案。作为调解员，你应该秉持客观的态度，并保持中立。

进行调解是解决冲突的一种方法，你要允许相关人员自行制定解决方法，而不是直接由管理者或其他不相关的人员强行提供一些方案。这让涉及分歧的个人能够有机会表达自己的观点，更重要的是，可以了解对方的态度。以合作的方式彼此交换信息能够加强团队间的协作关系。

你应该安排涉及分歧的双方（或所有人）进行面对面沟通。沟通时，让员工意识到所存在的问题及其对工作环境的影响，告诉他们交流的目的是让他们找到问题的解决方案。因此，一定要确保所有相关成员都能出席。你可以表明自己的态度，告诉他们：“我很乐意为大家提供便利的环境，安排一个私人场所以供大家讨论交流，但你们也要承诺会进行专业且具有商业性质的讨论。”

在会议开始前，确定每个人的角色。明确表示你的任务是促进而非主导他们之间的讨论。你不会提出问题抑或给出任何建议。比如，你可以说：

- “我的任务是帮助大家找到合适的解决方案，不会决定具体使用哪种方案。我会帮助你们冷静地交谈，并不会说太多。”
- “我的意见无关紧要。你们需要找到一个彼此都赞同的解决方案。”
- “我的任务是让讨论集中在这个问题上，并鼓励大家去解决它。”

你还应该在会议开始时制定方针，让每个人都认识到问题所在以及涉及的利益。这样他们就不得不互相提问并最终制定出一套解决方案。制定解决方案是他们自己的责任，并非你的责任。

聪明的管理者知道团队成员之间必然会产生分歧，但他们会尽一切努力防止这些分歧扩大，最终成为更具破坏性的冲突。请记住以下几点：

- 对团队成员之间的工作关系时刻保持敏感。

- 鼓励成员与你或他们彼此之间进行开诚布公的交流。确保不会屏蔽或隐藏任何问题。

- 出现分歧时，了解各方利益。这可以帮助你更快处理问题，而且，如果你必须调解一些分歧，了解各方利益能帮助你更加有效地解决分歧。

问题：我想确保当我与其他人讨论时，他们的讨论是有意义的，而不仅仅是各种闲聊。对此，你有什么建议吗？

答案：说得好。有意义的讨论会使得交流非常有效率，这样大部分谈话就是有意义的。当我们谈论真正重要且能够产生重大影响的事情时，谈话就变得十分有意义。作为管理者，你会经常与别人进行重要谈话，比如当面试别人、讨论成员的表现或提供反馈时，这些只是你与团队内成员进行谈话的例子。你还会与团队外部的领导、同事和业务合作伙伴讨论重要事项。

在重要谈话中最关键的是时间、真相、信任以及愿意谈论事情的关键。让我们对此进行进一步探讨。

- 时间：花充足的时间处理眼下的事情。不要过于急促地传达信息，放轻松，告诉大家：“是的，我们很好。”请确保别人能够收到你的信息并且有时间予以回复、提出问题并作出解释。

- 真相：无论事实多么残酷，都要如实相告。隐瞒或谎报一个对他人来说难以接受的问题实则并不是在帮助他们，反而会伤害他们。要相信他们有能力处理好所有问题。

- 信任：相信自己，也相信对方。这件事是你们双方的责任，大家都希望得到一个良好的结果。尊重谈话过程中的休整停顿，这是双方得以处理交流心得的机会。

- 谈论：讨论需要解决的问题并予以具体说明。保持开放透明的态度，不要试图掩盖问题。与此同时，要意识到你可能会让某人产生不满情绪。注意你的语气和说话方式。

进行重要谈话之前作好充分准备。了解你想要传达和接收的信息。提供尽可

能具体且详细的信息，并意识到你掌握的信息可能也是另一个人所需要的。仔细检查，确保你所提供的信息准确无误。

任何谈话都以对话形式进行，以提供或接收信息，可能有些想法会颇具争议或不得人心。以下内容可以鼓励大家认真讨论并接收对方的信息：

- 以礼待人，这有助于建立轻松且人人平等的交流氛围。积极参与到对话中去，表明你在认真倾听对方的发言，这对建立彼此之间尊重和信任的关系至关重要。

- 鼓励他人，这有助于你从对方那里获取更加详细的信息。你可能需要他们对所说的内容进行详细解释，以便你能更好地理解他们传达的意思。鼓励他们继续表达自己的观点并说明你对他们所说的内容十分感兴趣。

- 换位反省，即你用自己的语言转述出对方的观点，一方面表明你对问题的理解，另一方面，如果你误解了他们的意思，对方就有机会重新解释自己的想法。

最后，积极参与每场重要谈话。我们更容易听取并记住积极的内容，而非消极的内容，这样大家更有可能记得你说的话。积极的方法会产生积极的结果。

问题：会议中大家经常情绪高涨，我担心讨论会失控。我知道有情绪是正常的，但是我能做些什么来控制这种状况，让情绪不会干扰或支配我们的谈话呢？

答案：我假设你所说的情绪是诸如愤怒、急躁等的消极情绪而非类似热情、激动等的积极情绪。如果会议中大家普遍比较热情，那不一定是坏事。但愤怒、急躁或漠不关心这些情绪却会产生严重的后果。

如果你主持一场会议，那么你就有责任把控现场。即使这场会议并非由你主持，你也可以委婉地帮助领导者把控现场。以下是会议中应该避免的一些做法：

- 不要分心或让别人分心。若你想继续讨论这个问题，而其他人转向了其他话题，就把他们拉回来。你可以说：“你似乎真的对此很感兴趣，但这个话题不是今天的会议内容。下周我们再谈论这个问题好吗？”或者“这是一个有趣的观点，但我觉得它与这次讨论内容没什么关系。”

- 不要打断别人。除非有人偏离了讨论主题而你需要把话题转移回来，或者一些人一直在侃侃而谈，这时就需要打断他们并给其他人发言的机会。如果你发现有人不断打断别人的发言或有人一直在窃窃私语，就可以使用“接力棒”策略，即拿到“棒子”的人才能说话，说完之后递给下一个即将发言的人。如果你没有拿到“棒子”，就只能听别人发言。

- 不要让一个人主宰整个谈话。这会让其他人无从发言从而降低他们的参与度。如果这种情况经常发生，请给出一些暗示表明他们已经说得足够多了，可以把时间交给其他人了。

即使现场氛围控制得极佳，情绪反应在某些情况下也通常发生。控制你自己或他人的情绪可能是一项特殊的挑战。愤怒的情绪使每个人都处于防备状态。当你处理他人的情绪化行为时，要：

- 秉持客观的态度，就事论事。这种情况通常在谈论内容偏离主题时发生。

- 深呼吸。这会使你保持冷静和专注。

- 保持积极的行为。要有礼貌，言行得体。对情绪化行为要以智取胜，并保持敏感性。让他们知道你理解他们的挫败感。

- 能认识到情绪的产生。了解情绪化行为对讨论、会议以及其他参与者所产生的影响。

- 即使你感到很沮丧，也不要让你的语气听上去屈尊俯就。

- 使用柔和的方法予以回复。让你的声音、微笑和肢体语言都变得尽量轻柔。它会向别人传达出虚心的信号，表明你乐于听取不同的意见。

- 确定在目前这种状况下，讨论或会议是否能够以积极的方式继续进行，如果不能，提议重新找机会讨论。

但最重要的一点还是记住要控制好自己的情绪。情绪极具传染性，你很容易就陷入别人的情绪中。不要为了解决一件情绪化事件而试图屈服于别人的要求。保持公平公正的态度，你就可以帮助成员维持积极良好的团队关系。

问题：我曾经有一位管理者是摇头族，总是反对好主意。我不想在团队中犯同样的错误，也不希望他们之间彼此否定。我应该如何鼓励每位成员积极贡献好主意且被别人认可呢？

答案：没有什么能比消极的态度更能使个人或团队失去动力了。你想让自己的团队在积极的环境中工作是正确的，而且认识到这一点是转变态度的一个良好开端。

首先，你要知道如果你能正确管理情绪，逆反主义也可以是积极有用的。事实上，许多（但不是全部）被认为是反对者的人其实都是十分有远见的。他们能够预见别人想不到的东西，不会被传统的思想所束缚。

当有人提出违背组织或团队既定准则的想法时，请多加警觉，将这种思想转向积极的方向，而不是单纯地回应他们“这是无法奏效的”。比如，你可以这样说：

- “这种做法如何发挥作用？”
- “那会是什么样的？”
- “我们如何把这一想法付诸实施？”
- “非常有趣，请告诉我更多细节。”

这样做能够让遭到质疑的员工深思熟虑并详细阐明他们的提议。给予他们成长的机会，提出一个实施新想法的计划。可能发生的最糟糕的事情不过就是这一计划失败了，但他们却从努力中汲取了经验教训。

如果另一个团队成员试图反对这个想法，你可以告诉他“我们得到了一个不同的观点，我想听到更多不同的想法”。这就向所有人传达出了你鼓励和重视新想法的意图。

你也可以采取其他方法来应对团队中的反对者。顺便说一下，“我们总是那样做”是商业讨论中应该禁止的一句话，你可以通过询问“为什么”来解决这一问题。这使得发言者要能够仔细思考当前的工作过程或工作方法，并加以详细阐释。如果他们无法解释，不要感到惊讶。通常情况下，团队会坚定地以一种固定的方式

行事，如果发现了一种更好的方法，就不会再继续探索下去了。

还有一种常见的行为就是用诸如“没有人再这样做了！”这种话来回应别人的意见。如果你遇到这种或类似的评论，可以询问以下问题：

- “你为什么会这么说？”
- “你有什么证据来支持这个结论？”

在上述两种回应方法中，你都在质疑发言者，因此，请确保你的语气和肢体语言与你希望他们理解的相一致。你要让他们知道你已经了解了他们的想法，并正在考虑他们的意见，而且你希望他们能够作出有价值的贡献。如果他们并不总是十分乐观，那对你来说就是大好的机会，帮助他们。你最不愿看到的就是有人仅仅为了反对而反对！

一个好主意需要有一个良好的计划来实施。当团队成员提出新想法时，质疑或向他们提问能让他们进行更深层次的批判性思考，并规划前景，确定这一想法可以达成怎样的成果以及该如何执行计划。如果你能够鼓励他们都成为富有远见的人而不仅仅只是提出反对意见，就会帮助他们建立信心，他们也会更加愿意为团队作出自己的贡献！

问题：如何让我的团队成员对自己的行为和工作负责呢？

答案：问责制即对自己的行为负责。这也是一件说起来容易做起来难的事，但富有责任感确实至关重要。作为管理者，你需要告诉员工承担责任的重要性，但你必须以身作则。

管理者应该要让员工对自己的工作负责，但在此之前，你必须设立明确的期望。作为管理者，你最重要的职责之一就是让团队成员了解你对他们每个人的期望。如果他们刚刚加入你的组织或团队，或者你刚刚开始开展一个新项目，或者你给他们分配了一项之前从未分配过的任务，那他们必须对以下问题有清晰的认识：

- 任务或项目的截止日期是什么时候？
- 关键的提交成果是什么？

- 工作过程中有阶段性的截止日期吗？
- 项目结束时取得怎样的成功？
- 该如何衡量我的表现？

他们还应该知道你会在他们工作时为他们提供帮助或解答疑惑。这是你作为管理者应该履行的重要职责之一。

只有团队中每个人都明白你对他们的期望，他们才会对自己的工作负责。让员工承担起自己应负的责任并不是微观管理。设定明确的期望，根据需要为员工提供帮助，然后放手让他们自行开展工作。如果你聘请了精英人士，并给他们分配了明确的任务，你就应该相信他们能够尽最大努力完成这项工作。这就是员工在工作中学习和成长的方式。

当出现问题和困惑时，请认真听取员工的要求，以便下次分配任务时，你可以了解更多信息。你想成为一名以培养员工而闻名的管理者，培养团队的人才以便他们能做得更好。人们都愿意为这种管理者工作！

虽然你确定已经为员工设定了明确的期望并提供了所需的帮助，但他们做得不够好，那你必须承担后果。如果不这样做，你的团队很快就会知道你言行不一，他们也就不会对自己的行为负责。

还有最重要的一点：你必须对自己的行为负责。如果你在截止日期到来时还未完成任务或发生严重错误，就需要对自己的行为负责。你应该为员工做榜样。

问题：除了在与我的员工开会时作出相应的引导外，我可能还需要引导其他团队成员，甚至引导其他工作组的成员。我该怎样做才能加强我的引导能力呢？

答案：认识到引导不仅仅是引导你的员工举行会议。引导是一个把人们聚集在一起解决问题或探索新想法的过程。

优秀的引导者知道如何直接切入主题，建立基本准则或运用一些特定结构来解决问题。他们知道如何引导讨论并让每个人都参与进来，而且，他们善于选择一个建设性的解决方案。

有时候最好聘请一位训练有素的引导者，特别是当这些问题受到高度关注、涉及政治因素或与会人员地位尊贵的时候。但是，为了更好地管理会议现场，你可以学会成为一名优秀的引导者。

在会议开始时，制定一些基本准则，包括：

- 每次只有一个人发言。
- 互相倾听，彼此尊重。
- 准时开始，准时结束。
- 对会议内容保密。
- 指导大家做会议记录。

大家对基本准则达成共识后，查看会议议程并进行一些调整。例如，由于时长原因，你可能需要添加或删除一些话题。请一位值得信赖的同事把控时间，以便你控制会议进程。

促进者发挥的最重要作用是让每个人都参与其中。我们都遇到过在一场会议中一两个人主导谈话的情况，致使团队中的其他成员没有机会发言。你需要确保每个人都能发表自己的意见。

解决这一问题最简单的方法就是规定从左至右每个人轮流发言，这样可以避免外向的成员一直主宰话题，给内向的成员更多参与讨论的机会。这需要反复练习，所以，即使第一次尝试并不顺利，也不必担心。

如果讨论内容偏离了主题，可以使用倒装图标或白纸板把大家讨论的内容记下来，以免遗忘这一话题，同时让大家知道你们将在下次会议上讨论这一问题。如果你发现有人并未积极参与讨论或在会议中故意搞破坏，就在休息间隙与他单独交谈。

如果在采取进一步行动之前需要对某一话题进行表决，可以让成员们通过举手的方式进行投票。

结语

人事管理是一项颇具挑战的工作，没有人能把所有工作都做好。寻找一些值得信赖的同事或指导者来帮助你处理职业发展中可能遇到的问题。记住：寻求帮助并不可耻。相反，这是聪明人的标志，因为他们在努力做到最好。

第三章 团队创建：如何管理你的员工

招聘和解雇并非易事。事实上，在招聘之前，管理者必须先选择合适的员工，录用之后，再为他们设定期望和目标。团队管理十分复杂，是管理者工作中最重要的部分。你需要通过表彰和奖励来激励优秀员工，留住他们，提供反馈并确保他们的技能与时俱进。本章将解决此类及其他问题。

问题：我怎样才能确定我雇用的是领导能力超强的人呢？这令我们十分苦恼。你可以提供一些建议或分享一些成功秘诀吗？

答案：领导技能是成功组建团队和组织的关键，但确实需要一些技巧来找到领导者，并说服他们加入你的组织。你可能没有问对问题，所以让我们来看看如何在面试中发现员工的领导潜力。

成功的领导者是其他人想要追随的人，要么因为他们的抱负，要么因为他们能够激励员工成为更好的自己。领导者能让追随者感受到重视和赞赏，并以符合道德的方式行事，在向员工提出高要求的同时关心谅解员工。那么，你该如何找到具有领导技能的人呢？

请不要从诸如“你是否是领导者？”之类的问题开始。因为任何聪明的应聘者都会回复是，如果你仅听他们的一面之词就雇用他们，这可能是一个巨大的错误。你必须提出一系列精心设计的问题才能获得所需的信息。

以下是你可能需要提问的一些问题：

- 你认为哪些价值观能够说明你的领导能力？
- 讲述一个在你需要为新计划或项目寻求支持时，你的想法却不被认同的案例。
- 分享一个你的失败案例。告诉我发生了什么？你又从中学到了什么？
- 你认为领导者与管理者有何不同？在最近的工作中，你是如何展示出这些能力的？

- 领导者最重要的特质是什么？告诉我一个你展现这种特质的情况。

- 告诉我一个你必须做出会影响他人的艰难决定，且备受指责的案例。你是怎么传达这个决定的？结果又如何？

在你询问每个行为问题后，一定要进行更深入的探索以获取更多信息。这样问问题：

- 你是怎么做到的？
- 你这样做的结果是什么？
- 你学到了什么？
- 再告诉我一些关于.....

如果你提出合理的问题并认真倾听他们的回答，你应该能够发现具有领导能力的人。当真正的领导者谈论他们的成就时，他们使用的“我们”比“他们”要多得多。他们知道成功不仅取决于他们自己的能力，还取决于他们使其他人充分发挥潜力的技能。这就是那种使你的组织朝正确方向前进的领导者。

问题：我的组织正在鼓励多元化和包容性工作，我真的希望在吸引和雇用更多样化的员工方面做得更好。作为管理者，我在实现组织多样化和包容性策略方面应该怎么做？你有什么建议吗？

答案：在变化莫测的时代，所有组织都知道要取得成功，必须吸引并留住最优秀的人才，这意味着要充分利用当今全球市场上大量的应聘者。多样性意味着寻找具有不同观点、来自不同地方、身世背景不尽相同的人。它超越了性别、种族或民族等传统差异。

一个组织中的多元化和包容性必须有最高层管理者的认同和支持。

正如你所说，招聘工作是一个好的着手点，你可以通过新途径寻找候选人。如今的招聘网站丰富多样，你可以在网站上列出你所提供的职位。你的人力资源部门可能会给你更多的建议，不要忽视自己的员工，你可以问他们到哪里能够寻找到不同的候选人。你可能会从他们那里得到一些好主意。

仅仅雇用多元化的员工是不够的。为了学习和知晓更好的决策，你的组织必须是一个能够容纳不同信仰、背景、才能、能力和生活方式的地方，这就是所谓的包容性。

你的组织需要欢迎那些想法、观点或行为与众不同的人，并创造一个令他们受到重视并能够有所贡献的环境。你可以通过创建跨职能团队，开展团队建设活动，鼓励员工沟通交流以促进彼此学习，培养这种文化。

你需要将包容性实践用于沟通策略、职业和专业发展计划、招聘工作以及统筹领导和管理实践中去。换句话说，多样性和包容性不能被视为“程序”，但必须成为组织文化的一部分。这是所有成功的组织变革努力的关键。

多元化和包容性计划有助于组织提高生产力，吸纳人才，在市场中具有竞争优势。

问题：当我被录用时，我的入职会议重点在于了解行政事宜，我花了很长时间才了解组织文化。当我将员工带入组织时，我希望我能做得更好，能够使他们入职第一天就了解组织文化。你有什么建议吗？

答案：你说得对。精心设计和执行良好的入职流程是吸引和留住新员工的第一步。你希望他们知道加入你的组织是个正确的决定，并希望他们尽快提高工作效率。你需要解决与福利、工资或安全性相关的各种问题，但聪明的组织管理者会利用技术在企业内部网或通过门户网站提供信息，为所有这些管理问题提供一站式信息点。这不仅节省了时间，而且一开始就避免了信息过载。

当候选人接受工作邀请时，一个出色的入职流程就开始了。利用候选人接受工作邀请之后和开始工作之前的时间与新员工进行沟通。通过电子邮件告知他们需要知道的事项：到达时间、停车地点或其他通勤选项，以及他们到达时可以寻求帮助的人。管理者应再发一份欢迎通知——电子邮件、手写便条或电话，让员工知道每个人都很高兴他们加入团队。

可以让你的一名员工在工作前一天联系新员工。这不仅会使其感受到大家的热情，而且还可以在工作开始之前就形成合作关系。工作第一天，新员工就能够认识他们的同事——除了管理者之外的其他人，可以通过其了解一些问题。不要让新员工为以下问题感到困惑：“我应该带午餐吗？如果是的话，我可以把它放在

哪里？”或“我的隔间是否有一个可以锁上钱包的地方？”

为新员工的第一天工作做好准备。首先，要在他们的工作空间准备好所有工作所需的工具和设备。作为管理者，你应该准备好在新员工工作第一天花费尽可能多的时间与他们相处。不要预订太多会议，但如果不得不离开，请让团队中的其他成员代替你带他熟悉环境。其次，你应该带新员工共进午餐（如果由于某种原因你不能带他，就安排好其他人代替你），并和他分享组织的历史、愿景、价值观和使命。一定不可以直接给新员工一堆册子，并让他们自己在会议室里阅读那些他们可能不会理解的材料——这是极其不可取的做法！

入职流程不会在第一天或第一周就结束。在入职三十天、六十天以及九十天的时候都要做跟进调查。这样组织就有机会获得有关事情进展的反馈。入职过程就是让新员工感到受欢迎并提高工作效率，培养他们的敬业品质。这需要花费一些精力，但收益非常大。

问题：我们的每个部门有设定部门目标和团队目标的责任。我想确保这些目标是有意义的，在增加组织价值的同时，拓展员工的技能。我以前从未这样做过，应该从哪里开始？

答案：理想情况下，组织目标应由高层领导确定，以便每个部门、管理者和员工了解组织计划在未来一年内完成的工作，而部门和个人目标也随之形成。目标帮助组织专注于重要事项，并使每个人都朝着同一个方向前进。有助于提高员工参与度，因为员工想知道组织对他们的期望。

那么，应该从哪里着手呢？邀请你的员工参与目标设定过程。换句话说，和他们一起制定目标，而不是为他们设定目标。如果他们参与目标制定过程，实现这些目标的可能性就会大大提高，从而无须迫使他们去完成。首先与你的员工分享组织的目标和部门的目标，留出时间让他们思考并为自己制定两三个目标。同时，你应该为每个员工制定一到两个目标。

你可能听说过SMART目标设定过程。它已经存在很长时间了，而且现在仍然实用有效。SMART的目标是：

- 明确性（Specific）：目标是什么？表述应具体简洁。

- 衡量性（Measurable）：如何衡量成功？是否采用了某些衡量指标？
- 可完成性（Achievable）：目标是否切合实际？没有什么比无法实现的目标更令人失望的了。
- 实际性（Relevant）：目标是否能够促进组织发展？
- 时限性（Time-bound）：需要何时完成目标？有没有时间节点？

你应该设定多少个目标？这些目标必须是有意义可实现的，但不能太多，不要使员工不堪重负。目标数量保持在三到五个之间。试着制定个人目标或特定于某个员工的目标，例如完成某门课程或学位课程、参加一门课程，鼓励终身学习，使员工能够获得额外技能，提高员工贡献率。

问题：我所在的组织发展迅速，经常改变工作重点。这使我们的团队备受压力。作为管理者，我该怎样做才能减轻团队的压力？

答案：我很高兴你认识到工作环境对你的团队和你所带来的巨大压力。此外，你的员工正在努力平衡工作需求与生活需求之间的关系。你可能无法改变工作重点变化这一现状，那么你可以做什么呢？

第一步就是承认员工的工作重点相互矛盾。首先召集大家并让他们知道，尽管你了解他们有很多事情要做，但他们也应该对整个组织有所承诺。让他们知道你竭尽全力帮助他们确定工作的优先顺序，并且你会为他们提供支持。当然，这意味着你需要找到缓解自身压力的方法，以便为员工提供帮助。

以下是能够减轻压力并保持高效率工作的一些建议：

- 鼓励员工在白天适当休息。即使是一分钟的深呼吸也可以减轻压力和焦虑。
- 锻炼是减轻压力的重要方法。做做伸展动作或出去散散步，呼吸新鲜空气可以令人振奋。
- 提醒人们良好的睡眠和锻炼的重要性。如果你有闲置的办公室，可以考虑作为员工冥想或寻求安静为自己充电的地方。

- 在办公室里吃一些健康的零食，鼓励人们养成良好的饮食习惯。让他们考虑自带午餐，而不是天天订比萨或者各种沙拉和水果。

- 尽可能灵活地安排时间，以便员工有时间处理个人问题。这会使员工感到安心。

- 认可并奖励员工的成就。在压力大的时候使员工保持积极性非常重要。希望这些建议有助于缓解你的员工所承受的压力，让他们出色地完成任务。同时别忘了照顾好你自己！

问题：在谈论工资时，通常会询问候选人上一份工作的工资或工资历史。我在新闻中看到有些地方已经明令禁止这种做法。但如果没有这些信息，我该如何决定为他提供什么？

答案：聪明的雇主意识到，询问候选人上一份工作的工资导致一些人从未获得公平的薪水。

由于他们之前的雇主所发工资不一定公平合理，所以仅询问他们在上一份工作中的工作内容是不可取的。你按照他曾经的标准发放工资，可如果那个雇主原本就给女性的工资偏低怎么办？

当然，还有一种更好的方法：确定你的组织和市场的工作价值，因为这才是最重要的。你想支付公平的工资，以争夺最优秀的人才，便意味着你必须做一些调查。有一些很简单的方法可以做到这一点：

- 调查你所在地区的薪资水平。如果你分享工资数据（并且无法通过你的组织名称识别出这些数据），则许多薪资调查是免费的，并且它们包含的信息有助于确保你在类似职位招聘中具有竞争力。你可以咨询组织所属的行业协会或当地的人力资源或薪酬组织，以参与对你有益的调查。你的人力资源支持可能会在该方面给你提供指导。

- 查看互联网提供的公共信息，了解不同工作的工作价值。请注意，你的求职者也在关注这些信息。

一旦你从已完成的调研中确定市场中特定工作的价值，你还需要确保内部公

平性——这份工资如何适合从事类似工作的其他员工。内部公平很重要，因为如果新员工的工资高于老员工，就会出现問題。

最终工资当然需要根据你的薪资预算确定，但是，无论是新员工还是现有员工，低薪都是不可取的。如果一个员工感觉被低估了，那么你就看不到他最好的表现，而且你会面临失去他的危险。

重视你的整体薪酬回报。你是否提供了丰厚的福利待遇或制定了高度灵活的时间安排？这些因素可能会弥补薪水低的问题，但一定要确保你的整个奖励计划具有竞争力。

最重要的一点：不要问员工的过往薪资。根据一个工作对于组织的价值支付工资，提供给员工可以接受的工作机会，让员工感觉受到了重视。

问题：我知道模棱两可会与问责制冲突并导致混乱的局面。有哪些好方法可以预先说明期望吗？

答案：很高兴你能够认识到许多工作场所冲突的核心是期望不明确。如果人们不了解他们的组织、管理者或队友的期望，就可能会导致混乱和冲突。有一个很好的机会可以提前奠定基调，从求职面试开始，再到工作关系的开始——角色、工作职责以及成功的角色应该是什么样子。尽早让员工了解组织的文化，让他们知道“这些是我们的价值观，这些是反映我们价值观的行为，我们对与我们的价值观相悖的行为零容忍”。作为管理者，你仍旧有机会在员工会议或个别会议中强化对员工的期望。除了了解员工的工作需求，还可以解释明确的期望：

- 该工作如何服务于组织的目标和价值观。
- 为什么这个工作很重要——它是如何为组织中的其他工作提供支持与帮助的。
- 良好的工作绩效意味着什么——成功的产出和结果。
- 良好的绩效对其他人、该组织及利益相关者的影响。

以下是一些可以帮助设定和说明期望的话语：

- “你的工作就是这样来契合部门角色和组织使命的。”
- “让我们回顾一下你工作中的一些任务。”
- “如果你对自己的工作存在疑惑，请尽快告知我，以便我及时向你解释。”
- “如果你不明白为什么我这样要求，请一定问我。”
- “承认你不知道的东西无可厚非。”

问题：我认为自己是一个积极主动的人，作为一名新任管理者，我知道激励团队是我最重要的任务之一。但是，我不确定如何激励他人。我该如何着手呢？

答案：激励他人是你现在最具挑战性的职责之一。如果你是自我激励的，那么你很有优势。优秀的管理者通过展示他们对工作的热情来塑造榜样形象，当然这需要团队成员能够真诚地欣赏你。

积极性始于明确定义和分享组织的愿景和使命。注意：

- 你是否为每位员工设定了目标？
- 你知道如何激励每位员工吗？
- 是否每位员工都了解自己的角色以及他们的工作如何契合组织的使命？
- 你是否对需要完成的工作有明确的期望？
- 你的员工是否需要目标的实现负责？
- 你会奖励表现出色的员工吗？

你管理的每个人的动力源泉都不同。有些人因金钱而提高积极性，而有些人因受到尊重而充满动力。有些人希望得到认可，而他们的同事可能会因为在这个世界上或他们的领域有所作为而斗志昂扬。如果你不知道每个人的动力源泉是什么，可以问以下问题：

- “你最喜欢什么样的工作？”
- “你喜欢独自工作还是团队合作？”
- “在这个项目或这个部门你想学什么？”
- “我怎样才能帮助你在最大程度上取得成功？”

如今员工都需要了解自己的工作价值，因此管理者应该花时间告诉每位员工他们的工作为组织带来的价值。有时，他们的工作价值很明显。例如，如果他们负责为组织创造收入，那么他们很清楚自己工作的重要性。但是，其他时候，就不那么明显了，你必须以不同的方式向他们解释。例如，行政助理可能需要你的帮助才能看到他们的工作价值，但是，当你成功地使他们认识到了这些，你可能会看到一个积极性更高的员工。

请记住，积极性高的员工希望与其他表现优秀的员工合作。这说明你必须要小心，不要忽视一个拖累团队内其他成员的表现不佳的人。如果组织中表现最佳的人中，必须有一个人为表现不佳的人买单，而你却没有对表现不佳的人采取任何措施，那么你就会失去表现出色的员工！

关注员工职业发展过程。有时候，人们的激励因素会随工作时间发生改变。这是员工发展变得越来越重要的阶段。也许可以将长期雇员分配到一个特别的工作组或鼓励他接受新任务以提高工作积极性。

激励员工是领导者的重要职责之一，这十分具有挑战性，因此，当你培养管理技能时，要密切关注你的员工，当他们动力不足时，你就可以介入并帮助他们恢复工作热情。

问题：我了解到我的员工希望他们的工作得到认可。我给他们发工资并提供好的福利难道还不够吗？我还应该做什么？

答案：是的，这还不够。你的员工希望了解他们工作的重要性，而你最重要的职责之一就是要认可他们所取得的成绩。

员工认同度就是承认员工做的事情超出了他们的工作范围，或者提出了对你的业务产生广泛影响的想法或建议。有时我们谈论奖励和认可，好像它们是同一

个东西。但其实不是的，奖励是有形的，例如奖金或礼品卡，而认可是无形的。

认可员工的良好表现应该是你作为管理者所做的最简单、最愉快的事情之一。有什么比承认员工做得好更有趣？你应该尽可能多地这样做，所有员工都想得到赞赏，所以，认可他们的表现是所有组织成功的关键。

认可是提高士气和激励员工的好方法。首先，确定你怎样做对你的员工有效。通常，领导者认为他们知道员工想要什么，但往往他们是错的，管理者应该询问员工什么可以提高他们的积极性。

几乎对于每个人来说，效益最高且最有价值的认可就是完成特定工作或某个项目或“超额”完成任务而得到的一句简单的“谢谢”。这听起来很简单，但令人惊讶的是，很少有管理者有效地使用这个简单而有力的词语。另外，请考虑如何以及何时向员工表示认可。很难相信，有些人不喜欢在公共场合受到赞扬，他们宁愿你私下表示对他们工作的认可。不要在公共场合让他们感到尴尬，并且一定要及时表示感谢。

除了说“谢谢”，你还能做些什么才能表示出你对他们良好表现的认可？以下是一些想法：

- 亲手写封感谢信。
- 首席执行官或其他高级领导致函表示对他们完成工作的赞赏。
- 在全体会议上表示对其工作的认可。
- 将其分配到明显十分重要的团队或任务组。
- 在员工群组中表达对他的认可。
- 同事们因其工作杰出而送他的手写明信片。

真诚地说句“谢谢”可能是你的员工最需要的认可！卓越的表现得到认可是让员工知道自己受到重视的可行之举。

问题：除了对员工的出色表现表示认可，我们还应该用现金等有形的东西奖

励他们吗？

答案：是的，认可很重要，当他们做了一些值得认可的事情的时候，你应该对你的员工表示感谢。奖励是一个很好的激励因素，奖励一个员工，表现出了你对他们的认可。认可是无形的，而奖励是有形的。

如果你想在组织中启动奖励计划，请与你的领导一起制订一个全组织范围内适用的计划。你需要他们资助该计划并为其提供支持！为了鼓励你的领导支持奖励计划，请提醒他们奖励和激励对吸引和留住顶尖人才的重要性。告诉他们组织营业额是多少，当涉及金钱时，大多数领导者会迅速作出反应。

咨询你的专业团队或亲自进行调研，看一下和你的组织规模一样并和你们处于同一地区的那些组织都采取了哪些有效措施。谷歌或脸书等一些大型且非常成功的公司为员工所做的事情很有意思，虽然你可能无法复制，但他们可能会激发你想出可行的方法。

除了现金，还有很多方法可以奖励员工。在一些组织中，选定的员工会与首席执行官共进午餐。这可能会催生出很多想法（也有可能变成“批评会”）。如果你走这条路，考虑你的首席执行官或领导者的个性：他们是想要了解员工的人，还是会因拥有的权力而威吓对方的人？你可以考虑让人力资源总监陪同。

许多组织仍然会根据工龄奖励员工，这是一种承认个人的贡献非常有效的方式。然而，在人们比过去换工作更频繁的世界中，工龄的长度并不重要。其他组织有安全奖励，奖励员工长时间没有发生意外或安全违规。虽然这些奖项很棒，但可以考虑更多个性化的奖励计划——一些会对受奖者和组织产生重大影响的奖励计划。

如果你正在制订一个奖励计划，请记住人们希望能够有所选择，并在个人生活中有所用处。你不一定要奖励奢侈品，但可以考虑一些你的员工在线或在清单中选择礼品的计划。这样，他们就可以选择能给他们或他们的家人带来回报的东西，如果这个奖励对他们有意义，每次他们使用他们所选择的物品时，他们就会记起这是组织对他们超越工作职责范围所作贡献的认可。

奖励员工是提高员工士气和激励员工的好方法，但无论你选择何种方式，都要确保你的奖励计划适用于你的组织。

问题：我一直认为人们应该在一个组织至少工作五年而不是一直跳槽。我发现如今的员工比我曾经换的工作多很多。如何显示员工对雇主的忠诚度？判断服务年限的新标准是什么？

答案：过去求职者会因在短时间内做过大量工作而受到处罚，但这种耻辱感如今似乎有所减轻。人们在一个组织中度过职业生涯的时代似乎已经一去不复返了。今天的员工希望培养并发展自己的技能，如果这意味着需要经常换工作，那就换吧。

也许你是一个负责招聘的管理者，当你看到可能是跳槽的应聘者时常常会拒绝他们。我们认为那些人是“受损货物”，不善于与他人合作，或者不忠诚于现有工作。

现在看来，每隔几年就换一次工作是常态——尤其是千禧一代。这一代人认为，改变工作对他们的职业生涯有益，许多老一辈人也都认同这一点。美国权威工资收入调研机构最近的一项调查发现，只有13%的千禧一代（大约在1981年到1997年之间出生的一代）认为在一个公司应该至少工作五年，而41%的婴儿潮一代认为人们至少应该工作这么长时间。

人们出于各种原因离开了工作岗位，其中很多人认为提高薪水是他们的动力，其他人离开是为了在工作中得到更多成就感或更好地平衡工作和生活。

如今员工跳槽的另一个主要原因是寻求机会发展自己目前掌握的技能。若人们真切地希望有所进步，而他们当前的组织不能提供给他们所需要的机会，他们就会采取行动以获得发展机会。

因此，如果人们没有像以前那样在一个公司工作较长时间，那么你就需要在审核申请时调整标准。当你查看简历并看到申请人已从一个工作岗位转到另一个工作岗位时，请评估这是否有利于他们的职业发展。如果申请人符合你的大多数工作标准，可以对他们进行电话面试并了解一下他们经常换工作的原因。他们的理由可能出乎你的意料。

他们可能已经获得了每个职位的宝贵技能，如果他们留在第一份工作中，便永远做不到这一点。这些技能和能力可能正是你提高部门工作效率或迎接新挑战所需要的。

因此，当你希望申请人的任期更长时，请考虑一下这样一个事实，即在工作中待更长时间可能并不能很好地反映求职者的潜力。最佳求职者可能是那些从他们获得新技能的工作中受益的人。不要因为他们换过很多工作而拒绝他们。你可能会发现因为他们做了很多不同的工作，所以对你的团队更有价值！

问题：我们有一个职位空缺，但我们是一个小型组织，所以我需要自己去做招聘工作。我在我们的网站上发布了这份工作，收到很多简历，但是招聘过程的下一步是什么呢？

答案：我希望在发布招聘启事之前，你能列出一个职位要求清单，用来筛选你收到的简历。先浏览一下每份简历，看看应聘者是否符合你的要求。很难遇见完美的求职者，但是你可以根据他们与你所提供岗位的匹配程度来考虑。



将候选人名单缩小到十个，这样你就有了一个便于管理的名单来帮助你继续开展工作。现在你需要找出他们简历上的内容是否能准确反映他们的技能和能力。可惜的是，据凯业必达网统计，75%的人力资源管理者发现简历与事实不符，所以你需要采取下一步措施：与候选人交谈。

通过电子邮件联系每位候选人，以便确定筛选面试时间。大多数组织仍然通过电话进行筛选面试，并且通过Skype、Google Hangouts、Zoom、Facetime或其他平台进行筛选面试的趋势越来越明显，问一些同样的问题。还有一种趋势是要求申请人自己录像，回答你在筛选面试中提出的问题。

使用视频的优势在于不止一个人可以听到应聘者的回复。当你进行Skype面试或者与组织中的其他人分享视频回复时，他们就如同与你一同进行面试。但使用这些技术的缺点是，你的一些应聘者可能会觉得不舒服或者无法轻松回答问题。在这种情况下，手机面试效果一般。

在筛选面试中，你需要确认简历上的信息并询问一些开放式问题，例如：

- “你为什么选择现在找工作？”
- “我们的工作公告是如何吸引到你的？”

- “你何时可以入职？”
- “简要描述你上一个或当前的工作职责。”
- “你期望的薪水范围是多少？”

筛选面试结束时，感谢应聘者并让他们知道何时出面试结果。例如，“我们将在下周进行一系列面试，并将在15日前决定邀请谁参加现场面试。当然，这都是基于业务压力。我承诺，我们将在整个过程中随时通知你。”尽力让候选人知情，以便他们对你的组织有好印象，即使他们无法参加现场面试。

请务必阅读接下来的两个问题，其中包含有关面试候选人的其他信息。

问题：我在小组织中担任重要职务。在进行筛选面试之后，我将候选人资格缩小到前三名，现在我需要逐一面试。在我们见到候选人时，我应该自己面试他们还是请其他部门负责人和我一起面试？

答案：我们的建议是对每位候选人进行单独面试。对于候选人来说，一对一面试不会太紧张，面试可以以简单的对话形式进行。若候选人同时面对多人，所有人都会问他们问题，他们会十分紧张。

虽然单独访谈需要额外的时间，还需要特意协调，但从中得到的信息十分有价值。

联邦政府等一些组织，几乎只使用通常所说的“小组面试”，即申请人一次面对多个人，每个人轮流提问。进行小组面试有几个好处：节省时间，更容易安排，所有决策者能够同时听到相同的信息。

因此，由你决定哪种形式更适合你的组织，但无论如何，请协调好每位面试官要问的问题，因为没有什么能比面试官提出相同的问题更容易让应聘者失望了。你必须让每个参与面试的人关注工作的不同部分或所需的不同技能。

如果你选择小组面试，面试前一定要通知面试者，并告诉他们小组成员的姓名和头衔。如果你要求同事进行单独面试，那么尽量安排在同一天。然后，向应聘者发送包含面试官姓名和职务的日程表。不要忘记安排恰当的休息时间，特别是面试需要持续一天的时候。如果确定了人选，那么可以让他所要工作的部门同

事与其共进午餐。这是没有参与面试的人了解新同事的好机会。

无论你使用哪种形式，都要提前准备问题，使其具有开放性，并适用于候选人面试的职位。有一个简单的公式可以帮助你准备一些好的面试问题：

- 说一下你什么时候_____。
- 举一个你面对_____的例子。
- 告诉我一些关于_____。
- 为我描述一下_____。

一旦你提出了开放式问题，就可以通过以下问题获得更多信息：

- 你是怎么做到的？
- 你用该信息做了什么？
- 你从这次经历中学到了什么？
- 告诉我更多关于_____的信息。
- 怎么会这样？

与其他面试官见面，并了解他们心目中的最佳人选。查看最佳候选人的资料，如果没有其他问题就可以录用他了。最佳候选人接受面试邀请后，不要忘记给其他你面试过的人发一条措辞得体的信息通知他们面试结果。

问题：我努力建立一支优秀的团队，团队成员合作融洽，但我知道团队中表现最佳的人很容易受到竞争对手的邀请。为了留住优秀员工，我应该做些什么？

答案：在你考虑如何保持团队优秀时，请问自己以下问题：

• 他们知道我对他们有多重视吗？这往往被称为“重新招募你团队中的优秀员工。”想想你最初做了什么使他们对你的组织和你个人产生兴趣的，你应该再次做一些这样的事情。根据他们为团队创造的价值给他们工资，让他们知道你致力于

提高他们的技能。

- 我是否了解每个人的职业目标？当你清楚他们的目标时，你就可以为他们提供在这些领域培养技能的机会。优秀的员工渴望获得各种经验，例如辅导经验，而你作为管理者可以帮助他们实现其职业目标。

- 我是否为优秀员工提供了职业发展机会，如辅导、参加会议、参加研讨会或获得学位？为你的优秀员工投资有助于激励他们留在你身边。员工，特别是千禧一代的员工，想要学习和成长，所以一定要为他们提供发展机会。

- 我是否在以对他人来说有意义的方式认可他们的出色表现？有些人喜欢你当众表示对其出色表现的认可；但另一些人则喜欢你私下告诉他们。

- 我是否应该以能够激励优秀员工留在我身边的方式奖励他们？为了做到这一点，你需要真正了解他们，这样奖励才能适合每个人。对一些人来说，休息一天就是一个很大的奖励，而另一些人宁愿获得奖金。还有一些人可能更愿意有机会接受一个新的具有挑战性的项目来培养自己的技能。奖励员工有无数种方法，但绝不能“一刀切”。

当某人要辞职时，你可能需要对其进行离职面试，并且你可以从这种面试中获得有价值的信息，但如果该人已经辞职，那你无法使用该信息进行任何改变。因此，你要在他们还和你在一起时，尝试与他们交谈，可以称为“持续面试”。问他们认为在你的组织工作的优缺点分别是什么。请他们告诉你，他们是否打算在不久的将来离开你，你是否可以做点事情使他们留的时间更长。让他们说一下工作中最愉快的一天，他们的工作会有哪些改变或对你这个管理者有哪些期待。准备好根据他们的想法采取行动。如果你无法采纳他们的建议，请让员工知道你为什么不能这样做，否则他们永远不会再给你提任何建议！

作为管理者，确保你的优秀员工知道你对他们的重视程度。向他们提供他们渴望的反馈，并且除了表示对他们的认可，还要尽可能地奖励他们，使他们能够获得培养自身技能的工作。如果人们觉得他们正在学习和成长，那么他们可能不会想到跳槽。

问题：我真的希望我的团队进行更多创新。他们做得很好，但很少有新想法或工作流程改进建议——我渴望通过新思路和新方法来实现我们的目标。如何在

不对他们的工作表示不满的情况下鼓励他们更具创新性？

答案：我喜欢你鼓励创新的想法，但你的员工知道这是你想要的吗？他们是否知道你乐于接纳改进工作流程的新想法和建议？除非你告诉他们，否则他们不会积极地分享他们的想法，所以一定要告诉他们，你欢迎他们提出宝贵意见。

当建议源源而来时，你一定要确保每一个建议你都认真考虑了。如果无法采纳某个建议，那么你要告诉他们为什么这个想法或建议行不通，以免他们重复提出某个建议。如果你不这样做，你可能永远不会再得到其他建议了！

提出新想法需要时间和精力。你需要让员工知道你重视他们的创造力，因此要认可他们的想法并仔细考虑。请不要说：“我们在十年前尝试过它，并没有奏效。”即使这是真的，十年后也发生了很多变化，这次也许会有效，因此不要立即否定一个想法，这会使员工再也不想提出任何建议。

你要知道很多人会一直重复做同样的事，他们需要经人提醒才知道创造的重要性。你可以鼓励员工去尝试不同的工作，或者对他们的现有观点提出质疑从而改变工作流程。如果你希望他们能够探索新想法，就要采取具体行动而非仅仅是口头上鼓励他们。

你可以组织一场比赛来收集富有创意的想法，这是个可以一次性得到许多好主意的办法。你只需要向员工们宣布这一消息，规定提交想法的时间，并给予最佳创意一些奖励。组织一个小组来评估这些想法，选出最佳创意并给予他们一些小小的奖励，诸如一家当地餐馆的优惠卡等。还有一种鼓励创意的方法是创建一个“创新团队”，让员工尽情发挥想象！

还有一些组织会使用“建议箱”收集匿名意见。但是，这种方法不能确定最佳主意是谁提出的，从而无从奖励员工。而且，除非提出者自己站出来，否则你也无法知晓这一建议的更多信息。

如果你真的想要让员工更富创新性，请确保你的团队有勇气承担风险。如果你的团队不愿意走出舒适圈采取一种全新的做事方式，那无论你怎么做，都无法得到你真正想要的东西。

鼓励创新和创造力，让人们能够轻松舒适地提出新想法。适当地认可和奖励

他们的想法，让他们知道你对所提出的想法是否认同，但记住，并非所有人都希望得到公开认可。

问题：我想鼓励员工继续学习和成长。我能做些什么来帮他们意识到不断学习的重要性？

答案：在如今的商业环境中，终身学习是经常听到的一句话，这句话是非常有道理的。你可能已经意识到，无论我们的职位有多高，都有需要扩充的基础知识和专业技能。在当今竞争激烈的世界中，无论是管理者还是员工，每个人都必须不断提高自己的能力。

一些领导者认为他们必须知晓一切才能得到成员的尊重，但在我们这个不断变化的世界中，这很难实现。你想让员工怎么做，就要以身作则。当你的团队看到你在不断学习完善自己的技能时，他们中总有一些人会以你为榜样，向你学习。

与员工分享你正在学习的知识。可以在会议上和员工们分享你最近发现的书籍、文章或其他资源。如果他们乐于接受，就让大家读一篇文章或观看一个视频，并在下次会议上共同讨论观后感。这是一种让员工乐于扩展新知识和新技能的简单方法。

可以运用许多现有的科技方法来学习新知识，包括：

- 网络直播。
- 播客。
- YouTube视频。
- 网络文章。
- 音频书籍。
- TED演讲。

一些管理者会建立资源中心以供员工们借阅书籍和文章。你还可以与其他管

理者一起在组织内设立一个图书库。

鼓励学习的另一个简单办法是选择一篇每人都读过的文章或一本书，在每周例会上和员工们一起谈论文章主题，这是一种很好地构建团队知识库的方式，而且一起学习也能增强团队凝聚力。

不要忽视慕课（MOOCs）的关键作用，这是由一些德高望重的重点大学以及包括课程时代（Coursera）和你的大学（Udemy）在内的公司提供的在线课程。慕课对员工来说是一种简单合理的学习方式，可以让他们在合适的时间从可靠的来源获取知识。

指导是鼓励终身学习的另一种方式。之前，指导者必须是年龄偏大、经验丰富的员工，但现在只要你拥有别人不具备的知识或技能，就可以成为指导者。你可以邀请组织内其他部门的员工或专家来分享他们的知识或技能，这不会花费任何成本。对你的团队来说，指导也是与组织中的其他人合作并了解他们工作的好方法。

鼓励成员终身学习还有很多其他方法。你不仅要培养他们的技能，还要使你所在的组织在市场中获得竞争优势，这将成为你取得的最大成就之一。

问题：我希望更好地了解我的员工，并鼓励他们更好地了解新成员。但是，我不想触及他们的底线。我该如何了解更多他们工作上的信息呢？你能给我一些建议吗？

答案：很高兴你能意识到员工的底线且不愿触及它们。但不幸的是，人们越来越不在意彼此的底线和个人隐私，因为这些无形的底线能够帮管理者定义员工角色并管理工作中的的人际关系。

了解与你一起工作的人也十分重要。因此对彼此充满好奇并探索我们的差异和相似之处是很正常的。若你出于对某人的好奇与他进行交谈，必须怀有真诚的态度，而不该看起来纯粹是多管闲事。

交谈时你可以先和对方分享一些有关自己的事情。这样做可能会暴露一些你的缺点，但同时也给予对方向你提问的机会。你可以通过多种方式开始你们的对话，例如：

- “我们年龄不同，因此我想更加深入地了解你，但我可以先和你分享一下我自己的经历，分享一些影响我生活的事情。”

- “我的大部分童年时光都在一个大城市度过，并且有一些非常有趣的经历。你有兴趣了解吗？”

- “我们将花很长时间来完成这个项目，因此我们需要了解彼此的生活。比如，我喜欢在户外度假，你呢？”

但也请记住，有些员工可能不愿意透露太多自己的事，尤其是向他们的管理者。没关系，如果他们不愿意，不要强迫他们。此外，不同的人有不同的沟通交流方式。外向的人性格直接坦率，愿意和别人谈论他们的生活背景和个人信息，而内向的人可能不太愿意与其他人分享这些。

但是，有些事情不适合在工作场所讨论，比如八卦或员工的私人问题（配偶或伴侣的事情或个人财务问题）。如果员工试图向你透露这些信息，你应该把他们提交给组织的员工协助计划提供者或人力资源部门。如果你发现员工之间越过了彼此的底线，抓住机会提醒他们不要这样做。这样做是对彼此的不尊重，而你应该在团队中培养成员互相尊重的习惯！

问题：我知道给员工提供反馈非常重要，而且我知道应该经常给他们提供反馈。我想确保我所提供的反馈是有用的。那怎样才能提供有效的反馈呢？

答案：你意识到员工需要反馈，这一点是非常聪明的。如何向员工提供反馈以及何时提供反馈是绩效管理的重点。提供反馈是管理团队的一个强大动力，但要想做到行之有效，必须持续且频繁地进行。员工希望知道他们正在为团队做出有价值的贡献，这能够激励他们认真工作，并留住他们。通过有效反馈，他们还可以知道自己是否能做得更好。反馈是给予赞美和提供建议的有效手段。

事情发生后及时给予反馈，反馈才能行之有效。如果员工表现优秀，你发现之后请让他们及时知道。这可以激励他们再接再厉，促使他们表现得更加积极。相反，如果他们本可以做得更好，请立即坦率地告诉他们。不管是赞美还是建议，请让他们知道：

- 你所认识到的：员工表现良好或表现不佳的行为。这应该包括他们所

有实现或未实现的期望。尽可能详细并举例说明。

- 他们的行为表现对组织或其他人有何影响，这是积极影响还是消极影响。不要含糊其词。

- 未来的发展方向：需要作出改变还是继续保持现状，两者分别会产生什么后果。

应始终在积极的沟通氛围中给予反馈，鼓励员工与你进行积极交流。请记住，他们可能对自己的表现有一些想法，这是一个了解他们的想法并改善可能存在的不足之处的好机会。

与团队成员进行定期讨论为你们给予彼此反馈提供了一个好机会。准备一些问题以促进讨论。例如，你可以询问每个团队成员：

- 他们认为哪些举措是行之有效的，是可以继续坚持的。
- 他们认为哪些举措效果欠佳，需要做出改变。
- 为了提高工作效率，他们可以做些什么，你又能做些什么？
- 为解决上述问题，他们可以在短期内采取哪些具体行动。
- 你可以为员工提供哪些帮助。

提供反馈与解决问题一样，员工参与是重要的一环，因此员工参与度越高，解决方案就越有效。如果在解决问题时，你只是一味地批评员工而不是给予合理建议，结果可能对每个人都不利。你要经常思考员工能从你提供的信息中获得什么，确定他们可以做些具体的事情（例如，“我很感激你让团队了解项目的进展状况”）。最后，在这些情况下，以平静、理性的话语、语气和肢体语言给予反馈，并确保你提供的信息清晰明了。

问题：我的团队似乎对团队目标不甚理解，这极大地影响了成员的合作能力。我能做些什么来增强团队的凝聚力呢？

答案：团队对大多数组织而言都至关重要，特别是当他们的目标过于复杂而

无法由个人独立完成时，更是如此。因此，拥有高绩效团队十分关键，他们能够清晰地了解任务目的、成员角色、个人责任以及行为价值观等诸多问题。

团队在形成发展过程中通常会经历不同的阶段。当然，随着情况的变化，例如新成员加入、旧成员离职或更换新领导等，这些阶段也会发生变化甚至倒退。尝试以下行为，可以让你的团队重回正轨。

- 使命：团队的使命或目标必须与组织目标保持一致。先独自工作，再与组织中其他团队合作，要求成员为团队制定一个能够反映组织使命的座右铭。从这些建议中，让团队明白他们的使命。

- 角色：了解对团队成功至关重要的事情由谁负责，减少混乱的可能性。让每个成员分别写下自己的职责，并与团队中的其他成员分享。如果有人对其他同事的职责感到意外，不要大惊小怪。这是一个强化职责范围的好机会。

- 行为：组织的内部行为体现着它的价值观，这些价值观为整个组织的行为提供指导。将你的员工团结在一起，并让他们制作工作规范(例如：所有团队成员都积极参与，不贬低他人，尊重所有观点，提供多种选择，遵守截止日期)。让他们分辨出哪些行为有助于高绩效，哪些不利于高绩效。

高绩效团队的一个重要特征是：成员集体和成员个人都要对结果负责。为了加强他们的问责，让团队一起讨论相同的问题，并围绕这些问题制定基本规则。团队经常关注的一些问题包括：

- 成员在小组会议中或面对面交流时的情况如何。例如，如果一个规则是成员不能打断他人发言，但是打断他人发言的情况时有发生，那么应该如何处理？

- 如果任务因故未能按时完成，会发生什么？例如，如何处理这些任务？应该通知谁或何时通知？

- 如何作出决定。例如，如果无法达成共识，那么后备方案是什么？

- 当发生冲突时，团队该如何处理？团队应该采取什么措施防止冲突破坏成员之间的关系？团队是否将冲突视为创造力的潜在来源？

- 如果违反了保密协定，该如何处理。

如此看来，你的团队似乎需要你来推进这些问题的讨论。一旦他们对自己的目标有了更好的认识，并且能够作为一个团队轻松地工作，你就可以成为他们的催化剂。让他们突破自己，超越现状，取得更大的成就！

问题：我怎样才能满足员工平衡工作和生活的需求？

答案：作为一名管理者，还有一个艰巨的任务就是要在监督组织或部门工作效率的同时，仔细倾听员工的心声。一个高效的组织，同时也认同这样一个事实：努力工作的人也有工作之外的生活，这种组织也是有可能存在的。

科技对这一问题既产生了积极的也产生了消极的影响。科技让我们可以随时随地工作，这对员工来说可能是件好事，也可能是件坏事。我们经常听到有人抱怨，管理者在周末和晚上给他们发邮件，这让他们感觉自己要随时待命，如果他们懈怠的话，可能会对自己的职业生涯带来不良影响。

但是，我们也知道，当人们没有时间休息和放松时，可能会对他们的健康、人际关系和整体幸福感产生严重影响。

作为管理者，帮助员工在保持高效率的同时也保持工作和生活的平衡，你可以这样做：

- 提供灵活的工作安排。如果可能的话，让你的员工每周在家工作一两天。只要工作及时完成并符合你的要求，那么当你的员工需要在工位出勤时，你就不要给他们太大压力。

- 留意倦怠。留意员工的精神状况、出勤率和参会情况。你是否注意到某个通常主动参加特别项目的人突然不那么主动了，这可能说明他们已经不堪重负了。

- 断开联系。允许你的员工在特定的时间和周末不回复邮件（除非是紧急情况，否则不要在这些时间发邮件！）

- 鼓励人们休假。我们都听过令人担忧的数据，许多美国人不敢休假，因为他们担心这让他们显得没有全身心投入工作。每个人都需要休息来恢复精神，所以让你的员工知道你想让他们休息一段时间，在这里你可以示范你想让他们做什么。

么。好好休假，利用周末放空自己。当你远离工作压力时，你会惊奇地发现，自己是多么的有创造力。

- 鼓励健康的生活方式。在工作场所提供健康零食，并鼓励员工定期锻炼。一些组织对加入健康俱乐部的员工进行补助，而其他组织则有“步行俱乐部”，组织员工在午休时间散步。

- 在工作日休息。即使是五分钟休息也可以帮助员工接下来更好地集中注意力。

- 使用员工援助计划。带他们去冥想或正念，这可以帮助他们将压力保持在可控水平。

鼓励工作和生活的平衡也是招募和留住员工的好方法，这对你也是有好处的！

问题：作为管理者，在某些时候我不得不解雇员工。那么在我解雇某人之前，我应该考虑些什么，做些什么？

答案：你意识到在管理生涯中可能不得不面对这种情况，并希望为此做好准备，这非常好。你的组织可能有针对员工行为和员工绩效的政策。员工通常因未能满足工作要求或履行工作职责而被解雇。这些政策详细规定了员工未达到要求时应采取的措施。了解这些政策非常重要，如果你有任何疑问，请与人力资源或法务部讨论，寻求支持。

保留有关员工绩效和行为问题的书面记录。这可以有力支持你的解雇决定，并且如果其他人接替了你的岗位，这份记录可以发挥很大作用。有事情发生时，全程记录。即使是小问题，也要记录所有的非正式警告和建议。

无论何时，如果你与员工讨论违反行为准则或绩效未达标的问题，请将其记录下来。记录会议期间的事件概要，包括员工被告知内容以及可能提出的任何异议。良好的文档以及与员工会面的准备应包括：

- 事实。只使用真实的、与工作相关的信息，避免猜测。要准确描述其行为，包括信息来源（比如你的观察）。

- 目标。详细描述员工未能达到的业绩和不良行为。用建设性的方式解释它。

- 解决方案。描述向员工提供的任何帮助、培训和指导，包括为帮助员工实现既定目标和改进而提供的任何具体建议。

- 行动。清楚地阐明你现在正在采取的步骤，以及如果目标没有实现或行为没有改善你将继续采取的步骤。

你的组织可能有一个解雇决策流程，由多个级别的管理层以及人力资源和法务人员进行审核和授权。在你提出解雇的意见之前，请检查情况并考虑以下事项：

- 员工是否违反了政策或惯例？如果是的话，情节是否严重？
- 组织过去如何处理类似的违规行为？你的部门过去处理违规行为时是否符合组织惯例？
- 违规员工在这里工作了多久？
- 员工过去是否涉及违规行为？
- 员工的历史绩效如何？
- 有可能减轻处罚吗？
- 是否违反了需要采取具体行动的联邦、州或地方法律？
- 如果员工提出骚扰或歧视的指控，是否已得到有关方面的彻底调查？所有的证据都查清了吗？
- 你是否检查了所有文件，并给员工改善行为或表现的机会？

希望你与员工之前的讨论和咨询能避免不良行为的发生。如果没有，而且该员工的不良行为和表现仍然存在，你的文档和情况检查将支持你作出决定，让你十分肯定地解雇该员工。

结语

对所有管理者来说，管理团队都是一项挑战，但如果你有合适的人选，设定明确的期望并提供持续的反馈，你的团队应该能完成组织对他们的要求。留意生产力的下降，并介入以激励团队尽可能做到最好，但也不要忽视他们的压力。如今的员工要应对许多挑战，因此要密切关注每个团队成员，并在需要时作出改变。

第四章 打造个人品牌：形成深度影响力

一旦你成为管理者，所有人的目光都会集中在你身上。除了要具备充足的知识和技能，你还要向团队证明你是一个可靠、有能力且值得信赖的成功管理者。你如何展示自己，如何与成员沟通，以及如何行动都会反映出你是一个怎样的管理者、一个怎样的人。本章展示了管理者自信心、信誉度和诚信度的一些特征。

问题：我知道打造个人品牌很重要，希望本章的讨论能给我带来一些启发。我该如何打造、经营并维护我的个人品牌呢？

答案：你的个人品牌十分重要。它能够说明你是一个怎样的人以及一个怎样的管理者。你应当不忘初心，诚信待人，这是你保护个人品牌至关重要的一点。当人们知道他们在任何情况下都可以依靠你行事时，你就会赢得信誉，并得到他们的信任。同时，人们会认为依靠你可以成功完成任务并取得不错的成果。在你的个人生活和职业生涯中，请记住：

- 永远信守你的价值观和原则，即你的信仰体系。虽然你可能与其他人拥有共同的价值观，但你自己的价值观对你来说仍然独一无二。重视它们并将其作为你的指导原则。你所做出的决定要能够表明自己的价值观，不要与你的所作所为相违背。

- 寻找与你具有相同价值观的人。他们能让你拥有最好的状态，也能够给你提供合理且符合道德标准的建议。尽可能避免与那些没有和你一样拥有高标准的人合作，也绝不容忍以低标准行事的行为。不要让别人违背你的价值观。

- 始终保持自信，不要怀疑自己，乐于接受新的想法和意见。保持开放的心态并不会削弱你的自信心，反之，它可以使你信心倍增。

- 必须尊重自己。如果你不尊重自己，更不会尊重别人。绝不容忍不尊重你或不尊重其他任何人的行为。如果有不尊重的行为，就毫无保留地说出来。

- 尊重你周围的人，包括你的团队成员、同事和领导。对于新任管理者来说，若要尊重团队成员，就要准时参加会议，不要打断别人的发言，路遇其他成员时向他们打招呼。不要认为自己是管理者就在别人面前自恃甚高。如果你对某

件事持有不同的观点，就请毫无保留地说出来。如果你必须发泄情绪（我们都会时而控制不住自己），也尽量不要在公共场合，而且只能对那些愿意包容你且不会对你失去信心的人这样做。

- 始终以身作则。这不是陈词滥调，而应该是一种指导你行为的准则。你的所作所为都会被其他人看到，特别是你自己的团队成员，他们的行为非常容易受你影响。

- 不要一味批判别人。每个人都会犯错，任何人都不例外。当有人犯错时，尽量给予他们合理的建议，而非单纯的批评指责。

- 永远保持谨言慎行。不要胡乱猜测或散布谣言。切勿在公共场所（例如餐馆、酒吧或公共交通工具上）讨论商业机要，因为你永远不知道是否有人偷听。到达私人场所后再给对方回电话。

- 尊重并保守秘密，除非有必要披露骚扰等可能对组织构成重大威胁的信息。如果情况并非如此，就遵守诺言，绝不向任何人透露相关信息。

诚信和尊重应该是你个人品牌的奠基石。始终把道德感放在最重要的位置上，努力打造自己的品牌，遵从优良品德。这在整个职业生涯中都至关重要。

问题：我听说要成为一名管理者是一件非常需要勇气的事，但我不知道这是什么意思。作为管理者，我该如何在工作场所表现出我的勇气？

答案：勇气是管理者必须具备的一项品德。勇敢的管理者能够赢得他人的信任，并在别人失败时取得成功。一个勇敢的管理者不会处处妥协。当你认为你的同事或高管（诸如首席执行官等）即将犯下战略错误甚至触犯法律时，毫无保留地指出他们的错误就是勇敢的表现。在工作上，勇气就是在你知道组织朝着错误的方向前进且不愿意改变的情况下，诚实地指出并制止这种状况。

勇敢且礼貌地指出你认为错误或需要改进的地方。若你认为现有选择不合适，那就提出备选方案。有能力的领导者会经常和顾问接触，这些顾问能力强且不害怕说实话，尤其是当他们认为领导者决断错误的时候。有些人相信自己的能力和知识储备，勇于说出自己的想法，能够提出不同的观点或解释他们认为某些

事情需要改变的原因，这些人就可以称得上是勇敢、正直的人。

勇于面对你观察到的错误行为，即使这超出了你的职责范围。如果你间接听到了某种违规行为，请向公司的相关部门报告。不要害怕得罪人，因为这样做可以帮助组织规避法律和公共关系风险。

勇敢的领导者不仅敢于直言不讳，坚持不同观点，面对不利形势和糟糕决定，他们还会提出可能不受欢迎的建议。他们把员工、团队甚至组织的利益置于自己的利益之上。因为他们有远见，看到了更长远的结果，他们不会想“这对我有什么好处”，甚至有时候不惜牺牲自己的利益。

勇敢的管理者也会从他们的团队中征求反馈意见。首先你要了解自己的员工，倾听他们的意见，并在合理建议的基础上采取行动。愿意承认你也并非无所不知，鼓励员工提出想法、意见甚至批评。即使是坏消息，也不要让其他团队成员将它隐瞒。你不应该过滤团队中的信息，除非它是机密信息或专有信息。

如果你保持一种开放的氛围，让每个人都可以畅所欲言，向你提供信息和想法或者征求你的意见，你就会获得尊重，并显示出你有领导团队的勇气。

问题：我想成为最好的管理者，你能和我分享一些方法或者资源吗？

答案：你可能知道有很多书、网络研讨会、播客、YouTube视频，还有很多关于如何成为最佳管理者的小贴士。以下是我们认为你能采取的最佳战略行动：

- 不要假装自己知道所有答案。太多的管理者认为，如果他们承认自己有所不知，就不会受到尊重，但事实恰恰相反。让人们看到你是普通人，实际上会赢得团队的尊重和忠诚。当你犯了错误时，做好道歉的准备，并为你的直接下属的行为负责。

- 了解你管理的人。充分了解他们，知道什么能激励他们努力工作，以及在工作中什么对他们来说十分重要。对于一些不善于人际交往的人来说，这可能有些困难，但这是成为一个受人尊敬的管理者的关键一步。

- 做一个好的倾听者。把全部注意力集中在和你说话的人身上，并抱着学习的目的去倾听，而不是回应。你会惊讶地发现，通过倾听可以从他人那里获得很

多信息，同时也帮他们建立自尊，这会使他们更加成功。

- 奖励成功，从失败中学习。太多的管理者不去奖励成功的员工或表扬他们出色的工作，而是一味地指出他们的差错。从一个项目的正确或错误中学习是好的管理，当事情进展顺利时进行庆祝也是好的管理。

- 做一个积极的榜样。践行组织价值观，让员工看到你坚信使命，支持良好的商业行为。员工愿意为他们敬重的管理者工作，一旦你违背了组织的价值观，你就会失去员工的尊重。

- 为所有员工提供发展机会。不管一个人在公司里的地位有多高，他们都可以进一步发展自己的技能，当然你也可以。你可以通过提高自身技能来实现你对员工发展的承诺。成为一个终身学习者！

- 在组织内部或外部找一个能给你提供好建议和反馈的指导者，当你寻找指导者时，鼓励你的员工也去找指导者。

遵循这些步骤可以帮助你成为一个更好的管理者，但是作为管理者，你还要不断学习其他技能。你可以在本书的参考资料部分找到更多关于成为最好管理者的信息。

问题：我听说成功的管理者会像企业家一样思考。如果这是真的，我该怎么做呢？

答案：你的问题表明你开始有了更开阔的思维。一个应对这一挑战的好方法是思考一名优秀企业家应具备的特质。这些特质如下(当然还有其他内容)：

- 远见卓识：他们会发现机会并付诸行动。他们对细节有敏锐的洞察力，而且，如果他们在经营一家企业，他们也必须关注这些细节。但是他们能从微观层面看到大局。作为管理者，在你的日常工作中，这可能意味着你要为团队成员寻找机会（例如，发展机会，延展性任务）。这也可能意味着观察新的工序和流程——新的做事方式。

- 勇担风险：面对风险，成功的企业家会经过深思熟虑再作出决定。他们着眼于承担风险的成本和收益。例如，如果你正在考虑一个新流程，一旦实施，会

获得更高的效率吗？效率的提高会导致裁员吗？

- **坚定果断：**一旦企业家权衡了利弊，他们就会作出决定并继续前进。你将执行新流程，重新分配职责，并给所有员工承担新职责的机会。这个部门现在可以承担新的项目。

- **从不满足：**企业家从不满足于现状。他们总是从过去的错误和成功中吸取经验和教训，不断改进。实施新流程的成功之处是什么？这一流程可复制吗？如果是你，你有别的方法吗？你会在什么时候分析新流程的有效性并做必要的调整？这些都是企业家要问的问题。

- **坚韧顽强：**如果遇到困难，企业家不会气馁或离开。他们会坚持不懈，寻找一切能使情况好转的方法，不愿意轻易放弃。即使新流程的运行方式与你想象的不同，也不要放弃它。相反，你要寻找原因并征求改进意见。

- **充满好奇：**企业家不骄傲自满且十分顽强的原因就在于他们具备好奇心。他们希望更多地了解周围发生的事情，并且善于探索新事物。他们喜欢通过提问获取更多信息。作为管理者，你对员工以及他们做事的方式和原因越好奇，你学到的东西越多。

企业家会清晰地描述他们的愿景。他们一旦开始行动，就没有任何含糊之处。他们朝着自己的目标努力，即使是学习和探索，他们也会是有意识地去。而且，他们非常善于培养人际关系。他们寻找可以与自己建立联系的人和群体，并且由于他们具备好奇心，他们可以获得有趣且有用的信息并与他人建立良好的关系。

问题：我对团队成员中流传的无数谣言感到非常惊讶，其中大多数都是不真实的。我听到了大部分八卦，不知道如何解决这个问题。我想忽略它们，等他们慢慢消失。我应该采取一些行动吗？

答案：谣言于工作场所无益，而且任其发展可能会有损你的个人信誉。采取行动是正确的，作为一名管理者，你应该直面谣言，并以事实来澄清，告诉你的员工诚信的重要性。所以你应该积极面对而不是希望谣言自行停止扩散。你可以在员工会议上消除谣言，这不仅为每个人提供了提问的机会，而且还让你的团队知道你重视开放且符合事实的沟通。

作为管理者，建立和维护你的个人诚信对你的成功至关重要。为营造良好的工作环境，你可以做以下事情：

- 公平尊重地对待每个人。例如，当其他人与你交谈或有人在会议中发言的时候，注视并倾听他们来表现你对他们的尊重。除非是紧急情况，否则请全神贯注，不要阅读电子邮件，不要接听或拨打电话。

- 言出必行，树立一个好榜样。行胜于言确是真理。你的团队在时刻关注着你，所以在工作中要具专业性，并尊重他人。行动要有目的性，用词要明智。

- 行使自由裁量权。除了避免八卦之外，尽可能地保持信心。如果有人想要偷偷地告诉你一些事情，请让他们提前知道，如果他们告诉你的内容会威胁到组织或其他人，你会告知需要知道此事的人员。但是，如果情况并非如此，请信守诺言。不要与其他管理者或团队成员讨论你的员工（例如，与不道德行为或纪律相关的问题）。

- 不要贬低他人。无论你对组织中的某些事或某些人有多么失望，都要谨慎表达你的观点。不要抨击同事、团队成员或领导者。如果你需要发泄，请找一个值得信赖的人，当然他最好不是组织里的人。如果你不同意某个政策，请通过积极的面对面的对话告诉领导。如果你对某人感到失望，请与他们面对面交谈并让他们知道原因。

问题：今年，我希望得到晋升。我该怎么做才能为职业发展定位？

答案：在你开始考虑晋升之前，请确保做好现在的工作。当你专注于下一个职业生涯时，很容易沾沾自喜，但如果你在目前的工作中表现不佳，你就永远不会在你的组织中得到晋升。你需要不断超越期望，以便当你希望承担新职责或升职时，你的组织会因为你的出色表现而考虑你的要求。

一旦你确定自己的表现超出了预期，就主动完成其他任务，以便在你的组织中获得存在感。你是否可以加入一个特别工作组？你是否可以加入一个跨部门项目？如果你确实参加了一个特别工作组或做了一个特殊的项目，那么做好那里的工作，同时很好地完成你目前正在做的工作。

研究你想要的工作所需的经验、知识、技能和教育，并制订计划使自己满足

要求。就工作要求而言，你的人力资源部门应该能够帮助你评估你的技能。

如果你的组织提供职业发展网络研讨会、播客、培训计划或任何其他获取新知识的方式，请确保你充分利用了所有这些资源。这也是在你想要工作的领域寻找指导者的好时机，你可以通过与你的指导者互动获得知识和经验或成为组织中其他人的指导者。利用你的教育报销计划（如果组织提供的话）来完成学位或考取一个对你期待的职位可能很重要证书。

如果你的公司不提供员工发展机会，你仍然可以发展自己的技能。网络上有很多免费的研讨会，例如YouTube和TED演讲都可以提供免费的技能发展机会。多看一些可以增加你的知识储备的文章和书籍，使你更具优势，为升职做好准备。

一旦你确定自己已经做好了充分的准备，就和你的上级谈谈，看看你是否有可能成为空缺职位的候选人。如果他告诉你，你还需要在某一特定领域获得经验或技能，那就牢牢记住这一点，继续努力。

问题：我们的组织最近经历了一些波折，我觉得我们的一些员工并没有坚定地站在我们的阵营。我真的希望我的员工能够信任我和我们的组织。我可以做些什么来建立这种信任？

答案：我希望在你的组织中发生的事情不是太棘手，没有经媒体报道，因为如果组织或管理者不遵循他们的价值观或不履行他们的承诺，信任就会消失。

信任不是下达命令作出要求就会有的，而是基于目标一致、行动统一，经过长时间培养才形成的。重建信任更是十分艰巨，但对组织的成功至关重要，因为当信任不复存在时，生产力也会有所下降。

员工希望管理者能够做到公开透明。他们想知道你的组织或部门发生了什么，他们想知道好的，也想知道不好的和负面的。所以，首先要做到对你的团队诚实。当然，有一些你作为管理者会知道的事情并不适合与他人分享，相信你会逐渐适应这一点。例如，如果正在讨论裁员，你就不会想和你的员工讨论这个问题，直到做出最后决定，并且你已受过训练，知道该说些什么以及如何说。

一个建立信任的最佳方式就是倾听。花时间了解每个下属直接给你做的报

告，并认真听他们提出的问题，做出的评论。当你的组织进行员工调查或焦点小组衡量敬业度，请密切关注结果，并在适当的时候采取行动。

言行一致是建立信任的好方法。你只有信守诺言，你的员工才会信任你。如果有的时候，你没能兑现你的承诺，让你的团队知道为什么，并及时弥补。

犯错就勇敢承认。人们很难去相信一个不承认错误的人。对于那些不想让别人知道自己并非知道所有事情的领导者来说，承认错误是一件令人十分痛苦的事情。但是，没有人无所不知，作为管理者也难免犯错，所以学习如何承认错误，真心说句抱歉，这是建立信任的关键。

永远不要对你的员工说另一个员工的坏话！这绝对可以摧毁你为建立信任所做的一切努力。

永远不要要求员工去做你自己都不愿意做的工作。事实上，与员工一起工作是建立信任的一个好方法，这样他们就能看到你兑现了你的承诺。

永远不要失去信用。认可团队的出色表现，不仅能够培养他们的技能和信心，还能培养他们对你的信任。有一点可能是大家众所周知的，那就是不要因为你没做过的事而接受大家好评，这对提升信誉毫无益处！

建立信任不能一蹴而就，它将贯穿你的整个管理职业生涯，这将是件很有意义的事。

问题：我的组织努力推崇积极文化。但即使有很好的规划和政策，也难免有些令人失望的表现。我个人可以做些什么来使这种行为发生的概率最小化？

答案：很明显，你已经意识到，作为一名管理者，你对组织的文化氛围有很大影响。就个人而言，你有很多事可以做，可以从自己工作中的行动、反应、说话和行为等方面着手。请记住，你的团队成员以及其他人都关注着你，因此，你采取的行动要始终保持专业性和目的性，体现对他人的尊重，明智地选择自己要说的话。

- 不要取笑或戏弄他人，特别是不要说贬低他人的话语。开玩笑和嘲笑是有区别的。尽管你可能会附和你听到的每一个笑话或评论，但一定要三思。

- 不要忽视这样的评论。你有责任确保事情不会变得更糟，所以尊重个人，向做出评论的人解释为什么这样的笑话或评论是错误的（例如，“你可能只是想把这个笑话变得有趣，但它饱含贬低之意”）。

- 要直面你见到的歧视、骚扰或欺凌行为，并采取应对措施。如果你收到有关此类行为的投诉，那么一定要有所行动。根据投诉的性质以及组织的政策采取行动。你可能需要对你的某个员工采取纠正措施，或者通知你的法务部门或人力资源部门。

- 积极主动。在会议上，与员工讨论所有类型的破坏性行为。让他们知道这种行为是会被容忍的，例如，“发邮件或作出评论称某个同事的某些行为不够专业，应该立即停止这种做法”或“不能在工作场合说有关性行为的评论和笑话”。

- 单独与员工或在员工会议上就组织政策进行开诚布公的交流。倾听他们的声音，让他们知道他们有权向你、向法务部门或人力资源部门投诉其遭受的骚扰和歧视，而不必担心遭到报复。

- 鼓励员工讨论他们认为不符合你的工作方式的任何行为——即使这不是歧视或骚扰行为。如果不予以解决，即便少数不良行为也会产生巨大负面影响。让他们知道他们有权向你、向法务部门或人力资源部门投诉其遭受的骚扰和歧视，而不必担心遭到报复。

- 你应该确保组织所实施的政策和协议确实在发挥作用。如果你听说事实并非如此，请让你的高层领导知道，以便确定问题所在。

在发生破坏性行为时，主动采取行动不仅能维护组织的积极文化，还能建立你的个人信誉。你的员工将对你和组织充满信心，并因成为组织一员而感到骄傲。

问题：我们的组织致力于营造一种能够海纳百川并尊重每个人的文化。我想让我的团队成员知道多样性的重要性。我希望选择正确的措辞表达我的想法，并且不使他人感到反感，对此，你是否可以给我一些建议？

答案：你说的没错，言语很重要。你不仅要注意措辞还要注意说话语气。认真选择措辞非常重要。

语言具有象征性，意味着符号（单词和短语）与它们所指的内容之间存在的任意联系。换句话说，根据人们所要表达的观点和现有经历，不同的单词和短语对不同的人有不同的含义。在当今多元化的工作环境中，沟通不仅复杂而且具有挑战性！

在如今的工作环境中，礼节正在发生重大变化，变得越来越随意。明确你组织内的礼节，无论年龄大小或职位高低，是否可以直呼其名？不管标准是什么，让新员工知道大家期望如何被称呼。最简单的解决办法是问别人喜欢被叫什么名字，或者喜欢别人怎么称呼他们，而不是让新员工感到为难。

慎重使用因为共同的经历（组织内部的共同经历）而产生的俚语、行话、缩略语。因为使用它们会使新手、外部顾问或服务提供商感觉自己是局外人。如果使用这些术语，请务必给出解释，以确保不会产生误解。

避免使用可能会令人反感的词语和短语，而且你需要注意的是术语和短语的可接受性是会发生变化的。使用中性词或具有可比性的词（例如：黑人或白人、绅士或女士、男人或女人）。如果类似的活动是“男孩之夜”（Boys Night Out），那么你可以使用“女孩之夜”（Girls Night Out）这个短语。但是，将“我的女孩”说成“你的女孩”是令人难以接受的。想象一下，如果将“我的男孩”说成“你的男孩”，同样是令人难以接受的！因此，任何种族群体的俚语在工作场所都是不可接受的，即使是来自该族群的人使用过该俚语。

不要使用具有标签性质的言语。你通常不需要使用这样的话语，除非你描述的是一个人的外貌。在这种情况下，你只是在陈述事实（约六英尺高、肤色黝黑、短胡须、披肩长发、蓝色牛仔裤、红色夹克等），这无可厚非。如果必须使用标签，请先说这个人，然后再添加描述语。正如《美国残疾人法》之所以称为 **Americans with Disabilities Act** 而不是 **Disabled Americans Act** 就是为了强调人是第一位的，所以将“残疾”这一描述语放到了后边。

沟通是在工作中与你的团队、同事和管理者建立积极关系的重要途径。因此，注意你的言语和说话方式将会成为你们建立关系的良好开端。但是，请记住，有时候你可能会说错话，或者以错误的方式说出正确的话。如果发生这种情况，请不要自责。你只需真诚地道歉，然后从错误中吸取教训，继续前进。

问题：我理解言语的重要性，而且知道动作和肢体语言同等重要。我还能做些什么来支持具有多样性和包容性的积极行为？

答案：公平对待所有员工并包容所有员工胜过千言万语。其实，很多人没有享受到平等的待遇。例如，在会议中，管理者不会咨询所有人的意见，导致某些人无形中占据了主导地位。一个女员工的想法可能会被忽视；但同一个观点随后由一个男员工轻描淡写一提就会得到称赞或接受。即使你没有主持会议，也要注意并尊重在场的每个人，理解到每个人说的话。请记住，如果你发现有人想要发言而其他人占主导地位，那么你可以稍加干预。

手势和表情通常可以传达丰富的信息。转眼睛、傻笑、听别人说话时双手交叉或开会时频繁查看手表和电子设备可能会传达出你对某个人的发言不感兴趣。不要容忍团队中的这种行为，因为这种行为会对团队包容性和员工自尊心造成伤害而使发言的员工感觉不被尊重。



多样性包括许多类型的差异，例如内向和外向，年龄和背景等。请记住，公平对待每个人并不等同于平等对待每个人。人是个体的、独特的，在特定情况下对不同的人要做出不同的回应或以不同的方式对待他们。对于管理者来说，这十分具有挑战性，务必牢记于心。

观察人们的反应。他们如何从对话中捕捉信息？私人谈话可能是理解个人偏好所必需的。有些人需要更多时间来处理信息，也许在会议结束数小时后才会上好主意。因此，你有必要邀请所有人以书面形式提交自己的意见和想法。

对于员工好的想法、取得的成就和做出的贡献，你应该公开表示认可。当然，如果他们感到尴尬，那你一定要私下对他们表示感谢。因此，你需要对他们足够了解。最佳管理者会使员工一直信任他，并在必要时私下解决存在的问题，以避免其演变为更大的麻烦。正如古语所言“公开赞美，私下训斥”。

其实，最好的称赞方式就是倾听。但倾听也是最容易让人们产生误解的方式。注意你的倾听习惯，有意识地认真倾听他人的话语。不仅要有选择地倾听，而且要努力提高你的倾听技巧。

尊重所有人是一件好事，这会在一个组织的盈利能力以及吸引和留住最优秀员工的能力上有所体现。如果员工感受到组织对自己的重视，他们对组织的贡献就会与日俱增。

问题：我知道倾听对于管理者来说十分重要。我正在努力改善我的倾听习惯并提高我的倾听技能。对此，你能再给我一些建议吗？

答案：倾听可能是最容易造成误解的沟通方式，这需要你足够专注、足够耐心，但如果你决心提高你的倾听技巧，那你一定可以做得很好。好的倾听技巧不仅在在工作中用处很大，而且有助于建立各种人际关系。

首先，我们来看一下倾听的过程中你应该注意的事项。当对方正在发言时，你不应该一直等着何时轮到你讲话。如果这是你倾听的方式，那你可能并没有听到对方说的话，因为你一心想着自己接下来要说什么。

对我们大多数人来说，倾听是一项艰巨的工作，我们几乎不会花时间去学习如何倾听。一个好的倾听者会有意识地努力理解对方所传达的信息，对说话者说的内容感兴趣，并让说话者知道他们正在认真倾听。

如果你真的想成为一个更好的倾听者，那你可以考虑“积极倾听”。“积极倾听”是捕捉说话者试图传达的所有信息最有效的方式，即：当说话者说话时，积极的倾听者通过点头、与说话者保持目光接触、抬起眉毛或微笑来鼓励说话者分享更多信息。这样说话者就会知道你不仅在听而且希望了解更多信息。但是，你必须态度诚恳，否则发言人可能不会想继续和你交谈。

另一种积极的倾听技巧是复述发言者的话语（例如，“你说到我的部门需要积极回应员工请求”）。然后，如果这不是说话者的意图也没关系，他们可以对信息进行澄清——这样他们就会知道你在倾听。

当你努力提高倾听技巧时，请考虑一下是什么阻碍了你。也许你被外界的声音或其他人分散了注意力。如果是这样，请问说话者是否可以转移到更安静的地方。当然，也可能是时机不好，例如，某事迫在眉睫，而你无法集中注意力，请问说话者是否可以推迟讨论，直到你可以全神贯注地倾听。还要考虑可能妨碍理解的任何文化障碍或文化差异。也许说话者使用了你不理解的单词或短语，那么你就需要请求说话者对此进行澄清。

倾听是一项非常重要的技能，我们可以学会用我们发言时所展现的精力和热情来倾听别人的发言。它确实需要付出更多辛苦，需要保持专注，但回报丰厚。

问题：有人告诉我，作为管理者，我应该提高对非语言交流理解的准确性。为什么理解非语言交流很重要，它是如何帮助我更好地与人交流的？

答案：沟通不仅指有人说话时用耳朵倾听，还包括说话时表达清晰，以及编写优秀的报告。它涉及其他人甚至一群人。如果你不注意别人的态度，其他人可能会说他们已经理解了，但他们的语气、面部表情或肢体语言可能会传达出不一样的信息。你必须能够理解你觉察到的所有非语言线索。

非语言交流很重要，因为它是以下几项内容的指标：

- 你对他人的影响。
- 你是否将信息传达给他人或是否了解他人所传达的信息。
- 其他人的情绪和情绪状态。

特别是当你与某人进行直接对话或与他人相遇时，观察对方可以让你感到舒服自在。当你和别人相处融洽时，你就能和那个人建立联系，并使他们与你合拍。你们就实现了同步交流。

你究竟需要观察什么？

- 声调：是温暖、自然、个性，还是正式生硬？
- 面部表情：是转动眼睛、咬紧牙关、紧锁眉头，还是眼睛雪亮、笑容灿烂？
- 肢体语言：是僵硬、别扭，还是轻松自在？他们是无精打采抑或是全神贯注？

在这个观察他人的过程中，你将学会如何更好地解读他人的肢体语言以及了解这个人的感受。你会变得更加善解人意。同理心很重要，因为对方可能不情愿或无法很好地表达自己的感受，特别是面对他们的管理者时。但是，作为管理

者，你的一项重要任务就是要了解并理解这些感受。

- 得知有新项目后，他们的表情是焦虑还是兴奋？
- 对于即将一同合作的新团队成员，他们是热烈欢迎还是十分抗拒？
- 他们没有与你进行眼神交流，是因为无视你还是因为他们在思考你说的话。

当然，如果你接收到的是消极信息（焦虑、愤怒或冷漠），那么你有必要做进一步探究。如果你错过了这些信息，其他人或团队可能因此陷入困境。这是了解团队潜在问题的好机会。

沟通是双向的。当你与某人交流时，你有责任确保你的接收者收到了你要传达的信息。所以，不要只是自顾自语，要充分表达自己。通过肢体语言和表情来表达你的想法。

作为管理者，不断完善自身理解和传达非语言线索的能力，你對自己评估他人和他人对你的印象方面就越有信心。如果你学会欣赏所接收信息的微妙之处，你就能更好地理解你团队中的每个成员，即每个人的能力，并对你需要完成的工作做出正确的判断。

问题：我听说情商和技术能力一样，对职业成功起着至关重要的作用。你能解释一下原因吗？

答案：情绪对我们的人际关系有很大影响，并且会很大程度上决定我们的工作是否能够和谐高效。我们在工作上花费很多时间，所以我們希望在工作期间大家都处于积极状态。无论是积极情绪还是消极情绪，都具有传染性。例如，一个焦虑或愤怒的团队成員向你寻求帮助，你也会变得更加焦虑或生气，影响你帮助他们解决问题的能力。

在工作场所，人们通常希望大家不会感情用事，但感情和情绪是正常和自然的人类特征，是无法摆脱的。重要的是，你要意识到它们以及以建设性的方式去表达它们。这就是情商的用武之地。

情商是一个人能够识别自己的情绪，理解情绪产生的原因，并意识到他们的

情绪会影响周围的人的能力。它还包括一个人对他人的感知，即理解他人的感受。具有高情商的人会敏锐地意识到自己的情绪，不让他们控制自己的行为或失去对他们的控制。他们利用自己的情感（例如，追求卓越的心情），并让其服务于积极的成果。情绪敏感的人不仅可以管理自己的情绪，还可以影响他人的情绪。他们善于感知，因此遇事会比较平静，而不是非常生气或焦虑，例如，在令人紧张的情况下，他们就会表现得比较平静。

如果你想提高你的情商，以下是一些注意事项：

- 注意你与其他人的互动和你做出的反应。在你了解所有事实之前，你是否急于做出判断？你是否意识到自己对某些人或事存在偏见？你是否欢迎并能够接受不同的观点和意见？

- 了解你在压力大时的反应。如果事情没有按计划进行，你会感到沮丧或责怪别人吗？

- 注意你的行为会对他人产生怎样的影响并将自己置身于他人所处的位置。你会有什么感受或做出怎样的反应？你希望那样吗？

如果你发现自己与团队成员、同事，甚至老板关系紧张，以下建议应该有所帮助：

- 面对他人的任何情绪你都要保持冷静。

- 不要让他们激怒你。

- 理解他人。另一个人可能会影响到你的情绪，但你不会经历他们的烦恼。

- 承认他们的情绪，但让他们知道这对当前形势或谈话会产生影响。

高情商的人一定是一个好的倾听者（自我意识、自我调节、同理心），并且善于管理关系，这对于管理者和领导者来说是必不可少的。

问题：我发现作为管理者需要撰写更多电子邮件，我该怎么做才能确保它们清晰有效？

答案：今天大多数书面沟通都采用电子邮件的形式，因此你的员工和领导应该感谢你认识到邮件的重要性。因为电子邮件缺乏互动，不像面对面谈话或电话沟通那样灵活，因为电子邮件没有语气和肢体语言等非语言线索。因此，正确地传达信息非常重要，你应该根据具体情况选择是否以邮件的形式进行沟通。

在以下情况下可以使用电子邮件：

- 你的受众必须收到信息。
- 很多人都需要收到该信息。
- 你的受众距离你较远。（电子邮件简单、实用、经济。）
- 需要尽快回复，但不一定立即作出回应。
- 需要时间编辑信息。
- 需要信息记录。

以下情况避免使用电子邮件：

- 需要立即收到回复。不是每个人都经常查看电子邮件，有些人会隔很久才去看一次。
- 仅文本无法准确传达信息。有时你需要通过谈话传递信息，避免误解。
- 信息内容敏感，例如，坏消息或者机密信息。
- 你正在生气或比较激动。

此外，你还应遵守电子邮件使用协议。这些协议包括：

- 了解“收件人”和“抄送”的区别。你给越多人发送电子邮件，回复或采取行动的人越少。对于多个收件人，请将消息发送给需要采取措施的人。抄送（CC）那些可能需要知道的人。

- 使用主题行，但不要在单个消息中讨论多个主题。主题行应体现信息的实质和重要性。如果它是空白的，则该消息可能会被当作垃圾邮件处理掉。如果你需要讨论多个主题，请发送多封电子邮件。

- 使用问候语和结束语，例如“亲爱的（名字）”和“最好的问候”。这奠定了正式的基调和程度，而且通过这些信息可以传达出你的体贴认真。

- 信息一定简明扼要。做到简洁而不突兀，先说重点，然后提供必要的细节，始终清楚你写邮件的初衷。邮件段落应短小，语言应简洁明了。如果消息太长，可能会被忽略，你将收不到回复或你期望的回应。

- 注意你的语气，因为前面提到的非语言线索无法体现，而且信息可能会被误解，因此你越实事求是越好。

- 邮件应包含你的签名和联系方式（电话号码和地址），以便收件人可以选择一种方式联系你。有些人可能更喜欢打电话而不是回邮件。

- 不要全部用大写字母写，这会使信息没有重点可言,并且读起来比较困难。

- 在发送之前读一遍你的信息。有时你的手指移动速度比你的大脑慢，所以你要确保你的信息表述清晰。使用拼写检查器和语法检查器检查信息里可能存在的错误。

- 最后，请记住，你发送的任何电子邮件都是业务通信，因此请将其视为商业通信。你和朋友可能比较随意，但这些是要发给你的员工、同事和管理者的，因此你会希望对方以一种专业的方式接收你的邮件。

问题：作为一名新晋管理者，我担心不知道所有问题的答案或为所有情况提供解决方案。我不希望我的团队和同事对我失去信心。你可以给我一些处理这些情况的建议吗？

答案：没有人喜欢无所不知的人，所以不要为此担心。你之所以成为管理者不是因为你知道所有问题的答案，而是因为你计划和组织工作，雇用合适的人来完成特定的工作。不要害怕暴露你的弱点。

首先要认识并承认自己的不足。如果某个领域是你的弱项，但对你的团队来

说至关重要，那么一定要保证你的团队有擅长该领域的成员。不要害怕承认“这不是我特别擅长的事情”。这样做，不仅可以证明你的诚实，还可以表明你有自信承认自己不是无所不能的。同时，表现出了你对团队专业性的认可。

接下来，承认自己并不是对所有事情都了解并接受这一点。在当今的商业环境中，变化无处不在无时不在，你总会遇到新鲜事物。大胆承认你不是无所不知的，面对现实，问问别人的想法。你可以这样说：

- “我没有类似的经验，你有吗？你之前是怎么处理的？”

- “我不知道如何处理这种情况，但我可以尝试寻找解决方法。也许我们可以一起努力来解决这个问题。”

- “我不知道这个问题的解决方案，但我可以帮你联系知道如何处理这个问题的人。”

如果你不理解别人对你说的事情，千万不要不懂装懂。一定要让对方进行澄清，不要自己猜测。如果你仅凭猜测行事，然后出错，不仅使你看起来很愚蠢，而且还会损害你的可信度。

最后，承认你所犯过的错误并从错误中吸取教训，而且要和你的员工分享你的经验。如果你的团队面临类似的困境，他们会很高兴听到你说：“有段时间我遇到了类似的情况，结果被我搞砸了！”他们会感激你的坦率和你分享的经验教训，这样他们就可以避免犯类似的错误。

当错误发生时，无论是你犯的错误还是你的团队成员犯的错误，你都要承担责任而且不要一味地指责他人。评估损失并提供一些解决方案，如果可以，那么你的团队一起努力弥补这个错误。向那些受错误影响的人道歉并让他们知道你正在采取措施避免未来发生同样的事情。最后，一定要采取措施确保它不会再次发生。

不要浪费时间和精力试图让别人认为你是完美的。你也有不足之处，不能回答或解决每个问题，而且你也会犯错误。人无完人，勇于承认不足将提高你的可信度并赢得你的团队、同事和领导者的尊重。

结语

个人品牌是你事业成功的关键，你应该使它得到不断发展。它让人们知道他们可以从你那里得到些什么，例如，你是平易近人的、公平的、有道德的或果断的。你和你的组织会因你的个人品牌而受到尊重，这也为你的团队树立了榜样。没有任何人或事可以对你的个人品牌产生负面影响。

第五章 形成全局观：如何影响职权之外的人

组织管理的关键在于能够掌握完成一项任务的流程。要做到这一点，你必须了解其他部门的工作内容、运作方式以及现行标准，并在整个组织内建立协作关系，认识到外部合作伙伴在帮助组织取得成功方面发挥的作用。本章探讨的内容使你能够更好地理解这些问题，实现有效管理。

问题：我回答了很多有关福利、个人请假、休假请求、培训机会、工资、费用报表、旅行安排和购买新设备的问题。这令我感到很沮丧，员工真的都希望我知道这些问题的答案吗？

答案：听起来你的团队成员希望你知道一切，难怪你会感到沮丧。其实一个好管理者不一定知道所有事情，而是知道从哪里获取正确信息。

当然，任何管理者都应该了解组织内有关休假或其他事假的政策。为了确保工作能够完成，你不能让所有人同时离开。当然，如果员工询问组织的休假政策或福利计划，你可以让他们询问人力资源部门或查询员工手册。

若员工要求参加培训，那他们可能是想和你谈谈他们的职业发展问题了，这肯定也是你期待的话题。你和员工都需要进一步咨询人力资源部门，以获取满足他们发展需求的可用资源，这对你们来说都是很有价值的信息。你最终是要批准团队成员培训的时间和预算以及购买新设备的要求的。虽然你负责制定预算，了解购买设备的所有程序，但购买设备时，你还需要与其他部门（例如信息技术部门）进行协调。

有关工资、费用报表或旅行安排的问题应直接转交给相关部门，由相关部门负责解答。鉴于转达的信息可能会不清晰，或相关部门无法收到信息，许多组织都建立了内部网，各部门可以通过内部网展示本部门的政策和工作流程。如果你的组织有内部网，请确保你的员工知道如何获取所需信息。

任何部门发布了新政策，你都要明确告知你的团队成员。新政策通常会让人感到困惑，因此请确保你有办法整合这些问题，并且获取正确答案，在合理的时间内告知你的团队。

问题：我知道我有责任管理团队并鼓励所有成员团结协作。此外，我认识到作为管理团队的一员，我还要与其他管理人员团结合作。对此，你有什么建议吗？

答案：很高兴你能够认识到自己是管理团队的一员。与其他管理人员建立紧密的合作关系非常重要，因为没有一个人或部门是独立工作的。况且，在当今的组织中，成员之间或部门之间的工作都需要合作完成，不能单打独斗。

首先你应该找到其他管理者，然后邀请他们提出具有建设性的反馈意见，找出部门问题的关键所在。换句话说，你的内部客户对你所在部门的期望是什么，他们从你这里得到了什么又失去了什么。如果你是一个服务部门的管理者，了解其他部门对你的期待以及对你的部门的看法，则显得尤为重要。

收到反馈后，要看一下他提出的期望是否切合实际。如果不切合实际，一定要与他们好好沟通，说明为什么不能这样做，并说明你们可以达到怎样一个更为合理的期望。为了提出有价值的建议，他们需要了解你所在部门的实际情况。例如，如果你管理一个职能机构，那么你往往是向高级管理层做汇报，而你也需要考虑这是否有利于组织建设和发展。对此你就可以与管理其他职能部门的管理者进行沟通交流，听听他们的看法。

与同事一起探索共同的商业利益，商讨如何更好地支持彼此的工作，为对方带来福利。如果你同意对方提出的行动项目，请制订计划以及后续行动。然后，彼此为对方负责，确保完成这些项目。

如果你有急需解决的问题，要尽力与你的同事一同解决。如果你是组织的新人，甚至刚刚从事这份新职业，那请尊重你的同事，有关组织制度他们有很多可以和你分享的经验，例如某些领域的实践经验，以及你可以在哪里找到有关策略和协议的附加信息。若你们足够信任彼此，他们可能会比你的管理者更坦诚。

定期与同事见面，一起吃早餐或午餐——根据你们各自的时间表安排时间。如果你是组织新手，尽可能多地了解其他部门对你尤其重要。这将使你有机会探索哪些因素可以帮助你建立协作关系，以及如何在这些因素的基础上进行合作。不要只和同事谈工作，你要知道你们在组织之外都有兴趣爱好——你们可能有很多相同的个人兴趣和商业兴趣。谈论这些有助于建立你和他们之间的信任和友

谊。

问题：在我的职业生涯中，我有一个很优秀的指导者可以帮助我进入管理层。我想制订一个正式的指导计划，并得到高级管理层的支持。你能给我一些建议吗？

答案：提前做好准备工作，并在组织内提倡指导，这是个不错的选择。指导是开发员工潜力的好方法，既不需要花费太多（或任何）钱，又可以为个人和你的组织带来巨大利益，包括你雇用有才能的员工的能力。聪明的求职者会问，如果他们加入你的组织，是否会有一名指导者帮助他们提高工作效率。指导计划的其他好处包括发展跨组织关系，因为人们指导其他部门的员工可以建立沟通渠道——通常会在几乎从未有过合作的人之间建立联系。

在设计正式的指导计划时，请考虑以下事项：

- 目标：计划必须与组织的战略目标或特定的发展目标相联系，并且这种联系要十分明确。
- 领导支持：与其他计划一样，你只有获得最高管理层支持才能取得成功。这可能像让你的首席执行官启动计划一样简单，也可能像争取预算支持来为指导者提供资源一样复杂。
- 客户化：计划必须是为你的组织或部门量身定做的。（不要抄袭别人的计划。）
- 组织支持：指导者应经过培训并且有所需资源。一些组织会对指导者表示认可或通过休假补偿他们花在指导他人上的额外时间。
- 选择/匹配：指导计划需要确定谁有资格参加，如何选择指导者以及如何将他们与受指导者进行匹配。并非所有人都有资格成为指导者。
- 时间周期：确定计划是开放性的还是在一定时间内完成的。
- 评估：确定一种衡量计划有效性的方法，以便你可以根据需要进行改进。

不要忘记考虑指导者应具备的品质：

- 在某个领域拥有你没有的知识或技能的人。
- 善于倾听的人。
- 真正有兴趣发展他人技能的人。
- 值得信赖的人。

有些人认为指导者必须是具有丰富组织经验的长期员工。实际上，指导者是指任何具有其他人没有的知识或经验的人。

最后，你需要注意的是，当员工接近某人并要求提供指导时，指导也可以是自发的和非正式的。即使你的正式指导计划没有按照你的设想实施，你也要始终鼓励员工向指导者寻求指导。因为这体现了你的热情，你对他人的指导一定要具有专业性！

问题：我们部门的人在当地一家大型商场看到了大量我们需要的设备。在那里购买可以节省很多资金，但我们不得不向组织的供应商购买。我们想说服采购部门停止与首选供应商的合作，对此，你是否可以给我一些建议？

答案：你们对组织的资金有成本意识十分令人钦佩，但要明白，一个组织不会轻易选择供应商。这需要经过一个相当严格的筛选过程，如果你需要特定的产品和服务，你可以和采购部门合作。选择提供商和供应商的过程通常包括以下步骤：

1.开展调研：在此阶段进行广泛调研，分析需求并确立目标。商品和服务的成本应包含在你的年度预算中，因此你还应该分析潜在成本。如果你是在审查服务，以确保公司内部优惠程度以及投资回报率，那么进行成本效益分析并不罕见。采购取决于在此初始步骤中要求提供商品和服务的部门，因为他们将是主要用户。该调研还应包括对市场的审查，以确定潜在的供应商。

2.征求建议书（Request for Proposal, RFP）：征求建议书要求供应商提出符合你需求的解决方案和价格，同时确保他们能够同时做出回复，这样方便进行比较。RFP通常要求提供以下信息：

- 提供商的商品和服务的执行摘要或概要，以及他们对你的需求的理解。

- 公司信息，即规模、财务稳定性、业务可行性和经验。

- 可交付成果或他们将如何满足你的需求。

- 项目团队和资源。

- 参考信息。

- 成本。

3.评估提案并选择供应商：在此步骤中，将根据提案的力度或对其企业进行实地访问的情况来评估提供商。在某些情况下，可能会邀请潜在的供应商向你的组织作展示。评估的要素至少包括满足你的需求资源和能力，产品和服务的质量、声誉（通常基于提供的参考信息）、增值能力、以前或现有的关系、灵活性、文化匹配和成本。使用商品或服务的部门成员在评估提供者方面发挥着重要作用。

4.合同谈判：由于合同构成法律义务，这通常由采购部门负责，由总法律顾问或外部律师提供意见或进行监督。合同将包括但不限于关键可交付成果、时限、付款条件和绩效标准。

问题：我有一位熟人为当地媒体工作。她经常问我是否愿意和她谈谈这个行业的发展。我要接受她的采访吗？

答案：你可以接受媒体采访，但在你做任何决定之前，你必须非常清楚你的组织政策，并确保你的回复与组织代表所说一致。媒体中发生的事通常会影响到组织的声誉：为什么你达到了（或者没有达到）某些绩效目标，为什么你制定或取消了某项具体政策，你做了什么或还可以做些什么来为你的客户服务，你为什么招聘或解雇某高管等等。在向媒体发表讲话时，组织的利益必须绝对优先于个人自尊或个人议程，有时候这确实很难做到。总之，回答所有问题前一定要三思。

即使在组织遇到重大危机或出现小失误的时候，做出所有回应的目的也必须

是保护组织品牌的声誉。使用推特或发布视频时尤其如此。不好的言论会像病毒一样扩散，并在几个月甚至更长时间内使组织的议程发生改变或造成严重损害。媒体和公众也可以判断一个组织在回复中是否坦率。如果多个人代表组织发言并讲述了不同的状况或相互矛盾的观点，只会引起公众的好奇心，让人们想要挖掘“更深层次的真相”，这会导致不必要的麻烦，并消耗市场上的品牌价值。每个组织在公众眼中都有一定的品牌价值，可以用来提升或捍卫其声誉。明智地决定你在何处使用它以及如何使用它。媒体事务最好由最熟悉这个领域的组织代表负责。你要明确这并非审查，而是保持品牌的完整性和形象，以防对组织造成任何重大或长期的损害。

问题：我经常听到“风险管理”一词，但我不清楚它的含义，特别是在我的组织中这意味着什么。这只是工作安全和职业保障的新术语，还是有更丰富的内涵？

答案：确实，工作安全和职业保障是风险管理的重要组成部分，但正如你所疑惑的那样，它远远超出了字面含义——这两个领域都已大大扩展。对员工健康和环境健康以及安全以及环境健康和安全的担忧已经演变为风险管理体系，该系统还包括个人与组织的安全和隐私。

作为管理者，你应该了解向组织报告事故或疾病的程序。许多组织，甚至是非制造业部门的组织都有安全管理计划，持续进行现场分析，以识别潜在的安全和健康风险，从而实施预防措施或采取纠正措施。员工健康和保健计划是风险管理的另一个组成部分。根据组织的结构和规模，这些计划通常由人力资源部门、设施部门或其他行政部门监督。

工作安全含义广泛，旨在保护组织免受威胁。安全计划需要采用综合方法，涉及组织实体（如人力资源、设施、安全、财务、信息技术、法律和公共关系），以及专门从事风险管理和员工援助计划的外部顾问。

要保障安全，实际工作场所的安全起着至关重要的作用。进入建筑物和设施（保安人员、结构或电子屏障、视频监控、身份识别卡或其他识别系统）以及保护物理资产免受伤害或盗窃都是人们公认的安全保障。人身安全还包括应对办公室暴力和自然灾害等威胁，例如疏散计划，消防演习。

除了物理安全，风险管理还包括保护组织的机密和专有信息。这可以包括有关信息的适当使用、披露和讨论以及访问计算机信息和员工数据的政策与程序。组织会非常谨慎地防止信息被盗——以免窃取其员工和客户的个人信息。网络安全是风险管理与信息技术部门紧密合作的一个领域，可以防止黑客和网络罪犯未经授权访问组织的计算机、网络和数据。

风险管理的最后一个作用就是应急准备。应急准备和响应计划确定了在意外或暴力事件发生期间和之后要立即采取的行动。风险管理必须持续更新危机管理计划，并制订连续性计划，以确保组织能够经受住挫折。

作为管理者，你应该了解组织的风险管理计划以及为员工和组织的福利、安全和劳动条件而制订的所有协议。

问题：技术彻底改变了工作方式。因此我对部门的流程改进有一些想法，我该如何以及何时运用信息技术呢？

答案：技术当然可以提高工作效率，而且改进工作流程是明智之举。但是，在你想要运用信息技术做出改变之前，你需要全面考虑，并采取一些必要措施。

首先，确定预期结果以及结果可能产生的影响，尤其是对员工的影响。例如，它是否能够提高员工的工作效率，以便他们能做更多具有战略性的任务？如果情况确实如此，你要怎样让员工们承担更多责任？他们在新型自动化流程中工作需要怎样的培训？其间你会遇到怎样的阻力？

其次，进行成本效益分析，以确保采用自动化流程能够为组织盈利。如果可以盈利，那么目前在信息技术领域是否存在满足你需求的软件？是否有现成的解决方案可供选择？如果尚未存在满足你需求的软件并且需要重新制定解决方案，那么你的信息技术部门是否有能力做到这些？如果实施新的工作流程，需要新的技术解决方案，你需要怎样的技术支持（例如，在线参考指南）？

如果需要构建或开发某些东西，你要向员工解释这是什么并参与设计。你要进行工作流程分析，以便检查所执行的每项任务，重点关注反复出现的问题。工作流程中的每一步都要十分重视，包括起点和终点。而且，无论细节看起来多么渺小，都应予以重视。你还要听取团队成员的意见，因为他们是实际参与工作流程完成工作的人。虽然这看起来可能无关紧要，但它可以帮助你了解工作的每个

步骤，减少一些不必要的步骤，或增添一些其他步骤。它还能够提供良好的工作流程图，并在你分享流程和改进思路时促进你与信息技术人员之间的讨论。

当你试图了解信息技术人员并向他们说明你的需求时，你要判断他们是否具备设计和开发新流程的知识、技能与时间。如果他们能达到这些要求，就给他们提供永久性的支持。在项目推进过程中，你的团队或部门也要不断给他们提供可用的资源，以便参与开发工作的员工设计最新流程。因为从一开始信息技术人员就是这项新流程的一部分，所以，一旦采用新流程，他们就会发挥更加重要的作用。

问题：我的组织非常具有企业家精神，即使员工的任务并非销售，我也会鼓励每个人都注意最新商机。我是否应该了解一些销售和营销方面的信息，以便促进组织的发展？

答案：你的组织拥有或想要拥有一种销售文化，而你也希望塑造这种文化氛围，这一点看起来很好。此时你要做的第一件事就是认识营销和销售之间的区别。

营销是规划、定价、推广和分发组织的商品和服务的过程。营销功能通常以研究为重点，用以确定客户群的需求以及组织通过其拥有的或可开发的产品和服务满足这些需求。良好的营销功能应该能够与客户和供应商建立一种持久的关系，而这种关系通常被称为客户关系营销。

而销售则是负责将组织的产品和服务销售到市场中去。销售职能取决于营销职能在规划方法和策略时提供的研究和数据。

你的组织看起来非常重视持久关系的建立，这是一个很好的商业策略。对依赖电话推销或联系的企业而言，他们的成功是通过已接听电话的数量或阅读的电子邮件数量来衡量的，但这些企业并没有为他们的持续发展做好准备。这些行为可能对组织及其形象产生负面影响。采用客户关系方法的组织能够认识到其所有团队成员都代表了他们组织的利益和价值观。即使你没有直接参与销售，也有一些重要的销售技能可以帮助你：

- 较强的个人素养：诸如激情、精力、自我激励、诚信等素质，以及在组织中工作能够理解客户、顾客以及非营利组织中的成员，并为他们服务。

- 良好的关系技能：谦虚、自控、自信和个人责任等素质。不要忘记培养你与他人相互协作的相关技能，同时也要注意倾听别人的意见。不仅要与组织内部的成员建立关系，还要与组织外部的利益相关者建立关系。正如团队成员希望与其他优秀团队成员合作一样，你的潜在客户也希望与优秀的组织开展业务，而不是那些仅仅依靠电话联系的非个人组织。

- 卓越的商业头脑：了解整个商业环境。你不仅要了解整个组织的需求，还要明白潜在客户的需求。了解客户的需求有助于建立彼此之间的关系，从而增加客户对你们的信任，这不仅有助于销售组织的商品和服务，还可以使得组织本身更加完善。

销售可能不是你所在组织的正式工作，但你与客户或组织外的任何人进行日常互动例如交谈、处理纠纷、建立联系、维护关系、倾听意见以及给予帮助时，其实都在使用销售的基本技能。但大多数时候你都没有意识到这一点！你在说话时，人们很快就会对你留下印象，这就是一种销售活动。同时，这也是与其他人建立关系的基础。如果有机会，聘请一些专业销售人员。你也可以亲自参与招募过程，这是培养团队内部成员之间关系的好方法。当你建立团队内部或外部关系时，你也就建立了别人对你的信任感。这是任何一个管理者或者领导者都不能忽略的问题。

问题：我知道如今在任何工作场所都有很多要求，但是征求我们支持部门的帮助（如信息技术或相关设施）往往非常令人失望。如果我或者我的团队成员需要他们的帮助，该如何引起他们的重视呢？

答案：有时候，如果你的请求没有得到立即回应确实非常令人沮丧，这一点你说得对。但请记住，其他部门也都有自己要优先完成的工作。特别是设施或信息技术等服务部门总是收到许多援助请求，他们必须择出轻重缓急，优先考虑重要的请求。你不能指望其他人都在忙你的事情，不能按照你的时间安排工作，急你所急，忙你所忙。

大多数服务部门都需要提交自己的工作顺序流程。这使得他们能够追踪事态进展状况，按重要级别确定完成顺序，保证其工作量和完成指标。这些指标还为他们提供了大量数据，他们可以从估算完成某些任务所需的合理时间。一旦他们了解了所要修复问题的性质，他们就可以相应地分配时间，规划当前正在执行

的任务。请注意，从积极的方面来说，由于服务或客服部门业绩至上，因此一旦他们开始工作，除非迫不得已，他们就不愿更改任务了。

接下来从期望结果和沟通的角度来看看你的问题。你所在部门的某个人遇到了计算机问题，现在想要修复它。如果有信息技术人员在场，而不仅仅是远程服务台，那么最佳方案就是技术人员很快来到你的部门帮你解决问题。但是，如果数据库出现问题，并影响了整个部门，而所有可用的技术人员现在正在工作，那该怎么办？当天可能是大多数信息技术员工要进行系统维护或项目升级的日子，董事长的行政助理也可能刚刚打电话给信息技术部门寻求帮助，以解决上级领导的计算机问题。而这可能也会使你的请求延期。

你的问题是否已经向信息技术部门解释清楚了？了解问题的确切性质后，信息技术部门才可以确认请求，设置工作程序，并提供合理的时间范围，以便他们为你或你的团队成员解决问题。实际上，非技术人员可能并不知道问题是什么，只是说他的电脑不再工作了。这可能会让双方感到沮丧。因此，问题解决起来也可能更耗时，因为信息技术人员需要进行一些故障排除。

另一种常见的工作关系是汇报关系。尤其是向信息技术或设施部门汇报的人员，他们通常是高级管理人员。这可能影响到问题受到关注的优先级。在取悦顾客之前，人们往往先取悦老板。

你越了解其他部门的同事，就越了解其他部门在组织中的运作方式。那么当你或你的团队成员需要他们的支持和帮助时，就会更加理解他们，而不会急于催促他们来解决你的问题。

问题：我希望与人力资源部门建立良好的合作关系，也想知道我们合作时我是否应该提出一些问题。

答案：与人力资源领导建立良好的合作伙伴关系十分重要，这对你们的合作非常有帮助。人力资源部门可以作为一个传声筒、道德标向、教练、主题专家和协调者，以帮助你更好地履行管理职责。

加强这种关系的一种方法就是提出一些具体问题与他们共同讨论，这对组织的成功有极大影响。

以下是可以帮助你着手的一些问题：

- “当你有合适的人员来实现我们的战略目标时，我能做些什么来支持你？”

- “在你雇用、鼓励或挽留优秀员工时，我需要怎样做来支持你？”

- “你认为我在哪些方面要做得更好才能成为一名优秀的管理者？”

- “我怎样才能与员工进行更有效的沟通？对此你有什么建议吗？”

如果你可以询问人力资源部门这些开放式问题并仔细聆听他们的回复，那么你们之间的工作关系就步入正轨了。

如果你的人力资源领导对你的工作方式有一些想法，请不要直接驳回他们。例如，他们可能会要求你在组织的招聘计划中发挥积极作用，因为让管理人员做课堂演示并亲自到校园中进行招募活动成效是非常显著的。

人力资源部门还可以在新人入职流程中为你提供援助。让新员工熟悉组织文化是一项非常重要的工作，你可以通过多种方式为这一过程作出贡献。一些组织并非让人力资源部门负责员工入职流程，而是要求部门管理者向新员工介绍他们的部门工作，以便新员工了解其他部门管理者及其部门功能。

在你与人力资源领导建立起良好的合作伙伴关系后，可以考虑将其作为你的指导者来“提升你的管理水平”。许多人力资源领导都是优秀的听众，可以在你处理员工问题以及面临任何挑战时帮助你制定恰当的决策。

当然，这种关系是双向的。你的人力资源领导也会咨询你的意见，以便他们知道怎样做才能更好地支持你和你的工作，帮助你成为一个优秀的管理者。当你向他们寻求帮助或给予反馈时，一定要以诚相待。

建立这种伙伴关系在对方提出意见时应给予充分的信任和尊重。你们双方都要能够真正倾听对方意见，并且相信你们的谈话内容都是保密的。

最后一个你可能会考虑到的问题就是“什么让你夜不能寐？”你将从你得到的答案中学到很多东西，这些答案可以帮助你更好地理解人力资源面临的挑战。只

有我们彼此了解，才能更好地合作！

问题：我是管理新手，正在努力提高自身的商业素养。我经常听到“运作”或“业务运作”这两个词。我对它们在组织中的含义有所了解，但你能给我一个更加清楚的解释吗？

答案：业务运作的概念可能会令人感到困惑，因为它在不同组织中可以代表不同含义。业务运作侧重于为组织的客户提供商品和服务。这一基本概念可能在生产商品的组织中更加清晰，但其运作概念在以服务为主的组织中也同样适用。判断运作概念和其他概念需要考虑以下主要因素：

- 能力，即组织产出产品和提供服务的能力。组织是否有足够的资源（如供应品、设备和员工）生产商品？是否有足够的员工、经验和知识为客户提供服务？
- 标准，即在某些要求（如财务、时间或安全）指导范围内测量产出商品质量的标准。我们能否按时在预算内生产商品或提供服务？
- 计划表，即资源的详细规划过程和协作能力，包括资源分配状况。计划表是根据当前或即将开展的工作（如工作单或项目表、历史记录和未来需求预测）而制定的。谁是安排给新客户的最佳顾问？如果产品的订单增加，我们是否有资源满足这一需求？
- 库存，即与制造相关的生产过程中的所有内容和物品，如供应品和原材料，处于不同生产阶段的货物以及即将被运输和出售的成品。我们能否以可以看到回报的速度调动库存而不会产生储存成本？
- 管控，即评估组织满足其自身规格和客户需求的能力。生产能力多大？资源使用得当吗？是否符合所有适用标准？评估是将实际发生的事情与应该发生的事情进行比较，并确定未来可能需要作出哪些改变。

上述所有概念都是相互关联的。产能利用率取决于计划。例如，提供服务时，组织可能拥有充足的专业人员，他们的专业知识也足够，但如果他们正在执行当前项目，则可能无法参与到新项目中。制造产品时，计划又受库存影响。如果供应品和原材料不充足，就无法安排生产。

最后，尽管运作可能是组织的核心，但它并不是单独存在的。它依靠外部合作伙伴和内部合作伙伴共同完成。随着供应链管理的发展，对于商品和服务流程的管理，包括原材料、半成品以及成品从原产地到消费点的运输和储存，组织往往会与主要供应商建立战略合作伙伴关系，这些供应商利用技术分享材料的流动转移信息。在组织内部，从会计到仓库运营再到运输，运作取决于其组织系统的一体化。

问题：我听过“反向指导”和“同辈指导”这两个术语。这两个术语之间是否有什么区别，在工作场所中它们分别有什么优势？

答案：传统意义上，指导是指年龄较大且经验丰富的员工辅导年轻员工以帮助他们提高专业技能。经验较丰富的个人（在工作场所）为工作经验较少的人提供指导。

反向指导是将年龄较大的员工与年轻员工配对，这样他们就可以相互指导。反向指导早期的重点是年轻员工在技术方面指导年长员工甚至高层管理者。千禧一代的员工生活在技术时代，因此非常注重技术。使用技术是他们的第二天性，他们比年长的同行和管理者更容易接受新技术。

如同不同时代的员工合作会催生出一些有趣的产物一样，同辈成员之间就商业运作方式和新的思维方式互相学习，并思考如何改进，同辈指导关系就此形成。它让双方都有机会通过不同的视角观察事物。无论是正式的还是非正式的，它都是同辈之间的辅导，二者之间互相协调，因此称之为同伴指导。

这些关系当然有积极的方面。随着不同时代的成员逐渐了解彼此，许多对千禧一代的负面刻板印象也逐渐消除了，之前他们通常被认为是懒惰、自负、沉迷科技的一代。因此千禧一代拥有更多机会可以以更加有意义的方式为组织作出贡献。他们想分享自己所知道的东西，这能让他们参与进来。反向指导不仅汇集了来自不同时代和背景的人，还可以将组织内不同部门或级别的人员聚集在一起，从而增加了组织的多样性工作。

通过反向指导，至少可以弥补一部分组织中的知识差距。年长员工可以与年轻员工分享他们的大量经验和商业知识，年轻员工可以从年长员工那里学到很多关于商业术语和行业实践的知识。技术日新月异，年轻员工可以快速适应这些变

化，并与年长员工分享高科技知识，从而节省组织的时间和成本。

反向指导也可以在职业发展和领导发展中发挥作用。年龄较大的员工通常可以把年轻员工介绍给组织内外的人际关系网。相反，年轻员工可以向年长员工分享他们的网络技术并向年长员工解释他们是如何工作的。这可以提升他们两个群体的专业形象。当年轻员工有机会接触组织中的领导者时，就迈出了成为下一代领导者的第一步。能够与领导者自由互动也使他们有机会观察领导者的工作状态。

作为管理者，鼓励你的员工参与同伴指导。这是在组织中保持终身学习的好方法！

问题：我和管理人员共事困难。该如何发展这种关系以便我们能更好地合作，你有什么建议吗？

答案：你碰到了所谓的“对上管理”。这是一种职业发展的方法，它建立在有意识地为和管理人员的共同利益而工作的基础上。它主要指的是了解你老板的职位、目标和职责，并努力做到超出他的预期——尤其是当你的工作帮助他实现了目标。

让我们明确一点，“对上管理”并不是讨好老板。你当然想让管理者满意，但是最好的方法是以高效和卓越的方式完成你所有的工作，这样你才能作出最大的贡献。你对部门成功的贡献会让你的管理者很满意，很可能还会对你的帮助表示感谢。

这里有一些简单的注意事项，可以帮助你成功地进行“对上管理”：

- 观察。要通过观察和在一对一会议以及员工会议上的对话来了解管理者。你应该知道：

——他优先考虑的是什么？

——他如何评估职业和个人？

——他如何沟通，他希望你如何与他沟通？

——他认为你在这个部门扮演什么角色？

- 主动帮助。主动为特殊项目和团队任务提供帮助，这些任务最终会成为部门成果。如果有一项管理者不喜欢做的日常工作，比如制作PPT，而你喜欢这种工作，那么主动提出和你的管理者一起工作，或者自己独立完成。你可以成为一个英雄，并有一个绝佳机会与你的老板一对一交流，从而更好地了解他。

- 言出必行。及时履行承诺，管理者就会信任你，并鼓励你承担新的责任。
(本书分享更多索搜@雅书)

- 想方设法帮助你的管理者解决危机。假设CEO给你的管理者下达了一个紧急任务，让他制作一份董事会会议报告。你知道他并不擅长搜集数据，那么你应该主动提出承担一部分工作，让他做最擅长的事情。

- 不要在会议上当好好先生。对管理者和团队成员要诚实友好，这样你就会被视为有价值的成员。不要参与办公室政治，要始终保持职业性。尊重每个人，包括你的管理者。

与管理者保持良好的工作关系也会让你的工作更愉快！

问题：我发现自己需要对同龄人施加影响，但我没有权力让他们听我指挥。我能做什么？

答案：这是我们大多数人在职业生涯中都会遇到的挑战，但并非不可能做到。以下这些事情可以帮助你考虑如何去做：

- 如果别人喜欢你，你就更容易影响他们。这听起来可能过于简单，不太商业化，但这是事实！想想你对同事的反应，你难道不喜欢可爱的人吗？我们并不是建议你改变个性，而是试着对别人友好和友善，这样你就可以和你的同龄人建立起个人关系。这意味着你要遵守承诺，不为了达到个人目的而破坏别人的工作。在工作中展现真实的自己！

- 尽最大的努力去了解你需要影响的人。在会议和社交场合中观察他们，看看你能否找出他们的行为动机。你可能会发现，有些人看起来很消极，不想做创新的开拓者，而喜欢静观其变，直到看清事态，再决定是否加入——这取决于行

动是否安全。

- 当你知道什么能激励同事时，为他们的工作出个好主意。问问自己“这对我有什么好处？”看看你是否能调整自己的方案，让每个人看到它将如何以一种积极的方式影响他们。

- 在这个问题上，你认为谁会同意你的意见？在你向所有人展示你的想法之前，最好找一个和你立场一致的人。事先做好准备，你成功的概率就会增加。

- 在试图影响那些你无权管理的人时，一定要做好准备。如果你有可靠的事实和数据来支持你的想法，你成功的机会就会增加。罗列好事实，并做一个成本/收益分析，这样你就能展示自己的想法将对组织产生的积极影响。

- 记住，“每一件事都需要一个理由”，所以你越是能证明你的想法对组织有好处，你就越容易对他人施加影响。

- 当你提出自己的想法时，也要听听同事们的反对意见。在你开始思考为什么你是对的，他们是错的之前，先认真地倾听。你可能需要妥协才能前进，所以倾听别人的想法可以让你的想法变成现实！

- 如果你真的相信某件事，不要放弃。赢得别人的信任可能需要一段时间，但要不断尝试。

问题：我觉得作为一名管理者，我的职责之一就是保护我的员工，让他们能够专注于自己的工作。但我不知道这种保护的范围。你能给我一些建议吗？

答案：没错。管理者的职责之一是保护员工不受干扰，当发生问题时，要适当干预。

首先要了解你管理的每一个人，以便知道他们何时需要你的帮助。例如，你发现他们在担心某件事，但不愿意请求你的帮助。如果你减轻了他们的负担，或者和他们一起做一个项目，你就为员工提供了非常有价值的帮助。

你肯定想为员工营造一种安全舒适的氛围。如果你的员工觉得你支持他们，他们会更愿意承认错误，或者在他们需要你帮助的时候来找你。

但是在某些情况下，你无法保护自己的员工，如裁员或组织减薪。但当事情超出你的控制范围时，你可以表现得富有同情心，并努力化解负面影响。

对于一些管理者来说，充当缓冲角色并不舒服，但这一角色备受员工重视。如果你觉得不舒服，这里有一些可以帮助员工的方法：

- 保证他们的时间。当你的员工需要在截止日期之前完成一个项目，你可以从他们的待办事项列表中删除一些不太重要的工作。也许你可以将他的工作分配一些给其他员工，推迟那些不太重要的工作的截止日期，让你的员工集中精力工作。

- 排除干扰。当CEO暴跳如雷地指责你的团队成员时，你应该站出来承担责任。这并不是说你的员工可以做坏事而不接受惩罚，而是你要把自己放在上级和员工之间，然后你对员工进行必要的纪律处分。

- 允许员工犯错。员工需要知道如果自己犯了错将面对什么惩罚。员工在实际工作中最能学到东西，但他们第一次处理一项有挑战性的任务时可能并不完美。如果他们知道你会支持他们，并随时可以解答他们的疑惑，那么大多数员工都会尽力不让你失望。

- 犯错就要承担责任。自己承担责任，不要让员工背黑锅，这是缓和你们之间关系的好方法。

创造员工渴望的舒适氛围需要你付出一些努力，但这是值得的，因为他们也会拥护你。

问题：我想设定一个清晰的界限，让我们有一个更高效、更愉快的工作氛围。我需要一些帮助。你能告诉我该怎么做吗？

答案：尽快在工作关系中设定界限将有助于确立你作为管理者的角色，并阐明你对部门和业务运作的期望。清晰的界限可以使员工在工作中更高效、更快乐、更健康。

有些管理者认为没有必要讨论工作界限。他们认为，当员工步入职场后自然就会知道工作的界限。但事实并非如此，我们都应该不时地提醒自己。

设定工作场所的界限并不是要严格规定人们能做和不能做的事情，相反，这是一种将事情公开的方式。你的目标是要有一个专业的工作环境，让每个人都受到重视，并鼓励他们在任何时候都做到最好。

没有清晰的界限会对员工和生产力产生实质性影响。当人们在工作中越界时，士气会受到影响。如果员工觉得自己的贡献没有得到重视，模糊的界限就会降低他们的积极性。

模糊的界限会给组织带来很大问题：如果一个员工不尊重另一个员工，这一行为可能会导致骚扰，甚至是起诉。

因此，为了实现良好的管理，为一起工作的方式设定清晰的界限是十分必要的。

希望你的组织在你的使命宣言中包含一部分价值观内容，即“员工必须得到尊重”之类的语言。这可以很好地帮助你与员工讨论工作界限的问题。

如果你的组织没有价值观宣言的话，也不要担心。你可以为你的部门创建一个，以此来填补这个空白。这里有一个例子：“某部门重视每个员工的贡献，尊重每个人，我们以此来维护一个文明、专业的工作环境。”

一旦你有了价值观宣言，就可以开始增加一些指导原则，即你想在工作场所看到的行为。

以下可供参考：

- 我们将努力与同事建立积极的人际关系。
- 我们将展现出对他人的尊重。
- 我们将有效地与他人合作。
- 我们将祝贺他人的成功。
- 我们将以尊重的态度倾听同事意见。
- 我们将关心他人。

- 我们将展现出职业素养。
- 我们将专心地倾听他人。

如果你想成为一个高效的管理者，花时间设定界限会大有裨益。如果你之前从未做过，可以考虑向其他管理者征求意见，或者向人力资源部门寻求帮助，以此促进讨论，建立部门界限。

问题：我想确认我们为客户提供了最好的服务，但我一直听说，好的服务是不够的，我们必须给他们良好的客户体验。我怎样才能确定给客户带来了良好的体验呢？

答案：通常情况下，客户第一次接触组织是通过与员工的交流，无论是面对面的还是通过电话。这就是客户服务。如果顾客打电话给你的餐厅，预约一个已经被预定出去的特定区域的餐桌，但你的员工给他们找到了一张餐桌，这就是客户体验。

客户体验超越了服务，它是由客户和组织在整个业务关系中的交流所定义的。顾客的期望值比以往任何时候都高，并且在我们这个高度互联的世界里，口碑传播速度飞快。

客户体验重要的原因如下：一个对你的组织或业务有良好体验的客户更有可能成为一个忠诚的客户，并将朋友和家人介绍给你的组织。简单来说，体验愉快的顾客自然忠诚。

以下的一些想法可以尝试：

- 和你的客户建立情感联系，因为当顾客对自己使用特定的服务或产品印象深刻时，他们就会变得忠诚。研究表明，投入情感的客户向他人推荐产品或服务的可能性比一般客户至少要高出三倍。（1）当你的员工找到一种方法为客户做一些特别的事情时，他们之间就会建立起情感上的联系。以Zappos为例，一位顾客为母亲买了一双鞋子，但她的母亲还没来得及穿就去世了，她将鞋退了回去。客户服务代表不仅让快递公司免费邮寄鞋子回来，还送了鲜花以示哀悼。（2）你可以认定这位顾客一定对Zappos十分忠诚！

- 向你的客户寻求反馈，并迅速落实。你是否注意到你从购物或参观的地方得到反馈的速度有多快？有时你刚刚到家就会收到一封电子邮件。这是因为这些组织知道实时收集数据的价值。你对数据的处理至关重要。一定要找到一个特定的客户支持人员来处理这些数据。

- 向客服人员征求反馈意见。他们是一线员工，握有宝贵的信息，你可以用这些信息来改进产品和服务。对一线员工来说，询问他们的反馈也是一个巨大的鼓舞，尤其是当你按照他们的建议行动时。因此，当你根据他们的反馈作出改变时，要让他们知道。

只需要询问一个简单的问题，你就可以评估出客户与你相处的感受，即“你会向你的朋友或亲戚推荐这家公司吗？”试着这样提问，看看你会发现什么。如果需要，修改客户服务流程。

结语

仅仅依靠外交手段不足以影响你职权范围之外的人（如同事或你的管理者）或者管理外部的商业伙伴。你必须花时间去学习和了解事情是如何完成的，以及其他人对你的团队和组织做出的贡献。有了这些知识，你就能完善自己的技能。你要让自己成为组织中有经验的影响者。

第六章 直面挑战：规避团队中的潜在问题

你已经知道管理并不总是黑白分明的。有些情况十分微妙（如办公室暴力和流言蜚语）；有些事情比其本身更加复杂（比如寻找工作中的乐趣）。障碍似乎总是存在（比如需要进行背景检查并保存记录）。本章反映的一些情况甚至会使经验丰富的管理者犯错。

问题：我的一个员工一直恳求我代表她进行干预。她对改进流程有很好的想法，但她的团队领导却并不认同。一方面，她的好主意让我想进行干预，但我不想偏袒任何一方，也不想打击团队领导的积极性。他们都是很出色的员工，我想让他们参与进来。我能做些什么来解决这个分歧吗？

答案：在面对员工难以解决的问题时，管理者也会发愁。在这种紧张的情况下，你处于进退两难的局面。为了创造一个协作良好的工作环境，你可以这样做：

- 给你的员工成长空间。他们需要自由和权力来解决与工作相关的问题。为他们提供机会学习管理冲突的技巧和发展解决问题的能力。尽可能多地学习冲突管理，掌握所学的技巧和技能。

- 认识到紧张、自负等情绪常常会阻碍你。帮助团队成员建立良好的工作关系。明确问题及其在工作场所的影响。不要忽视情绪，因为情绪往往会影响人们的判断。如果员工情绪爆发，帮助他们控制情绪，让每个人都有时间反思。这是一个重新取得平衡的机会，让大家可以继续进行建设性的讨论。

- 加强自己的疏导技巧。作为一名管理者，通常你是一个中立的冲突观察者。这是一个很好的优势点，你可以通过调解会议来指导员工。当你与他们会面时，定义角色并设置基本规则。员工是主要参与者，而不是你。他们会互相提问并提出解决方案。即使员工询问你，你也不要提供建议、意见或解决方案，因为你的职责只是让他们继续讨论下去。

- 充分利用冲突。冲突往往可以促进创造力和创新。一线员工通常会有更好的解决方案。帮助他们集思广益，然后评估并优先考虑这些想法。当人们坐下来

冷静理性地交谈时，信息就会交换。这是一个倾听、理解不同观点、加强工作关系的机会。如果冲突是创造性和参与性企业文化的一部分，那就接受这种观点：在工作场所，冲突是必不可少的。

问题：我经常接到人力资源公司或设备供应商等服务提供商和外部供应商的电话，他们想和我见面，并经常建议在午餐时间会面。我一直犹豫是否要接受邀请。我应该用什么理由拒绝他们呢？

答案：你的谨慎是对的。接受午餐邀请可能极具诱惑，但你最好和其他部门的同事商量一下，确保组织没有员工禁止接受服务提供商跟供应商提供食物和礼物的限制，同时也没有同他们签订合同。

了解现有的策略和协议。例如，人力资源部通常会有相应的流程来搜索并挑选出最好的候选人。这些政策都是由最佳实践和政府法规驱动的。了解这些政策，并理解制定这些政策的原因对你大有裨益。如果你遇到一个人事代理机构，他们会在公司的流程之外向你推荐候选人。这可能很简单，例如给你寄份简历，如果你雇用了他们，那么在未来的某一天，你要为他们支付安置费。你也有可能违反跟踪记录、平权法案以及涉及招聘流程的规定。

你可能不知道某些商品和服务的预算有限，所以最好和财务核对一下。在进行合同谈判时，组织会尽力使他们的购买力最大化，特别是当他们计划花费大量金钱时。虽然你可能正在考虑根据部门的需要作出决定，但是其他部门（如采购、财务、人力资源、信息技术和法律部门）考虑的是整个组织的需求。

此外，如果组织中销售人员正在销售的产品或服务还在合同期内，那么这些合同可能存在限制或其他条件。例如，可能某个合同条款规定某个供应商拥有排他性权利，这意味着你的组织不能与另一家公司做生意。折扣已经过协商，这意味着一旦达到一定的销售额，供应商将向你返还一定百分比的金额，或者根据未来销售预期提供贷款。你应该不想无意间违反合同条款，但是合同可能很复杂，所以你要让法律团队参与谈判和审查。

请记住，相比于了解你的组织流程和需求，其他组织的代表可能对销售更有兴趣。如果是这样的话，他们的文化可能与你们的文化难以契合。他们也可能认为，因为你已经同意与他们见面，所以你有权代表组织，但实际上你可能并没有

这个权力。如果进行会面，你就应该清楚地知道会议的目的是收集信息。你可以邀请另一个部门的同事一起赴约。这可以帮助你从另一个角度来收集信息。

问题：因为多元化、骚扰和其他敏感问题的影响，我们似乎很难从工作中获得乐趣了。当任务令人备感压力时，在不越界的前提下，我能做些什么来缓解这种紧张的情绪呢？

答案：的确，在工作场所中率性而为可以帮助你缓解压力，并提高工作效率。活跃的气氛也可以让组织更有效率。

然而，如果拿他人开玩笑以获得乐趣，会埋下很多麻烦。在这种情况下，工作中可能会出现诸如骚扰、偏见和潜在的欺凌等问题，这些都是棘手问题。例如，当笑话和评论的本质变成性暗示、种族或民族歧视，或者嘲笑他人特征时，这就是越界行为，这种不良行为会不断侵蚀组织。

许多非常成功的公司将乐趣和轻松融入到他们的工作场所中。玩游戏和参与活动也能激发创造力。下面是一些你可以做的事情，其中很多都是零成本或低成本：

- 在主题日员工可以穿着特定的主题服装（例如，某个时代的服饰或某个西方节日的服饰）。员工也可以根据主题来装饰他们的工作空间，并争夺最佳装饰奖。
- 利用零散时间（如休息、午餐等），讨论有关组织历史、产品、重心等问题。
- 游戏日，我们可以在休息室、办公室周围或者场外会议室设置游戏室。游戏种类可以包含棋牌类游戏、电子游戏、迷你高尔夫等活动。
- 在员工会议上做一些“破冰”游戏，比如，每个人说两句真话和一句假话，让其他人猜哪个是假话。
- 让会议充满欢乐，并让每个人都参与进来。
- 在会议结束时，可以给员工比萨、冰激凌或其他类型的奖励。

- 举行百乐餐、辣椒野餐、最佳饼干比赛或停车场派对等活动。

你能做很多事情，但注意不要越界。例如，如果你参加了游戏或烹饪比赛，请确保你所有的团队成员都对这些活动感到满意。作为一名管理者，你可以鼓励高级管理团队和你一样积极参与进来。这很重要，因为这些活动通常会展现员工平常鲜为人知的一面。

问题：我为团队推荐了一位优秀的候选人，她是我以前的同事。我的上级和其他成员面试过她，但人力资源部门表示，必须对她进行背景调查，才能给她提供工作。我怎样才能说服他们呢？

答案：你想雇用优秀的候选人，这个想法很好！人力资源部门似乎阻碍了你，但他们有充分的理由去做背景调查。

组织可能对过失雇用负有责任。过失雇用指的是：如果一个员工因粗心大意或在工作中犯错而导致他人受伤，无论这个受伤的人是员工、客户还是消费者，都可以认定这是组织的过错，因为他们雇用了这个员工。当员工在工作时，雇主要对他们的行为负责。在过失雇用索赔中，当雇员的行为超出了他们的工作职责范围并对他人造成伤害时，雇主应负责。雇主应该知道（如果进行背景调查的话，也应该知道）此人存在风险，并可以采取措​​施防止风险的发生，比如拒绝聘用此人。

过失保留是指管理者没有意识到当前员工不适合其职位，没有采取如调职或解雇这样的纠正措施来解决问题。过失雇用发生在招聘和提供岗位阶段，原因是管理者未能充分调查申请人的背景。过失保留发生在雇用过程中，管理者没有调查或以其他方式对员工的不称职行为采取行动。

虽然你可以为人力资源部门提供一个很好的参考，但是人力资源部门应该对所有的潜在员工遵循同样的流程，这确保了每个人都能得到公平的对待。它还可以确保招聘过程的完整性，以防招聘决定受到质疑。

问题：有时候，管理者必须传达坏消息。最常见的情况是不得不解雇一名员工。考虑到社交媒体和公共关系，我如何才能尽量避免负面影响？

答案：你的担心是对的。组织经常处于艰难的公共关系中，很多时候负面新

闻是可以避免的。即使组织和管理者都尽善尽美，也不能保证以后不会出现反弹，尤其是在社交媒体上。不幸的是，人们求助于社交媒体来发泄，但其往往缺乏事实依据。但是，你也可以机智谨慎地做一些事情来处理不利的局面。

无论何时，当你要传达坏消息——特别是解雇员工的消息，一定要表现出对他的尊重。一定要尽可能亲自传达这一消息。当然，如果员工远在其他地方工作，那最好打个私人电话。在任何情况下，你都不应该通过电子邮件发送解雇消息。在特殊情况下，比如你一直无法通过电话联系到他，那就发一封挂号信给他。

如果终止雇佣关系的原因是员工受到了纪律处分或绩效不达标，那么这个员工应该不会对此感到意外。他们应该很清楚自己将被解雇，因为作为管理者，你已经和他沟通过这一问题了。

然而，在某些情况下，非自愿离职可能是由于裁员的原因，而受影响的员工可能会猝不及防。在这种情况下，任何内部或外部的法律、人力资源和沟通团队在内的高级管理人员要制订一个计划来处理裁员所涉及的方方面面，你应该与他们保持协调。

无论是何种情况的解雇，当你坐下来给员工传达消息时，应将书面通知交给员工，解释终止雇佣的原因。当人们以这种私人的方式得知坏消息时，他们就有机会提出问题并得到澄清。这可以消除不良情绪，避免意外风险，比如离职人员向当地媒体讲述他们事情，说一些他们本来可能不会说的话。

在裁员时，尽可能通知所有员工。对所有员工，甚至那些不会受到影响的员工，都要进行开诚布公的沟通。记住，他们正在失去同事，可能会被要求承担额外的工作。有很多像Glass Door这样的网站，员工可以在上面发布有关组织的负面信息。如果他们看到自己的同事受到尊重，这将有助于增强团队士气，他们可能会更加努力工作，因此要避免员工在网上发表负面评论。

问题：我一直在小公司工作，那里的工作简单而灵活。我最近加入了一家不同行业的大公司，在获得授权和记录方面有很多要求。你能解释一下为什么会有这么多规则吗？

答案：当你在不同的环境下工作时，可能会感到沮丧，尤其是事情变得更加

复杂的时候。有这么多要求可能是很多原因造成的。

不同行业的不同组织可能会受到一些政府机构的监督。根据其规模大小，可能适用不同的法律法规。例如，在联邦一级，除了非常小的组织，大多数组织都要遵守劳工部的规定。如果该组织向联邦政府提供商品和服务，则需要增加额外的要求。上市公司必须遵守美国证券交易委员会（SEC）的规定，通信行业的组织必须遵守联邦通信委员会（FCC）的规定。

在许多组织中，准确地报告工作时间对其运作至关重要。这些数据通常构成定价或客户结算的基础。根据行业不同，计时方法通常要经过劳工部或其他机构的审核。

除了时间表报告，还需要准备其他报告，例如财务报告、会计记录、商业计划、环境报告、伤害和事故报告以及开支报告等等。由于各种原因，本组织内外的许多个人和实体可能依赖这些报告的准确性和真实性。这些人员和实体包括但不限于员工、政府机构、审计员和组织运作的社区。此外，诚实准确地记录和报告信息有助于组织做出负责任的商业决策。

在大型组织中，做任何事情之前都需要事先获得授权。例如，在购买设备或供应品之前需要采购申请，在雇用员工之前需要人事申请。在某些行业中，旅行也需要提前获得许可。这不仅是为了让管理层了解正在发生的事情，还为了确保符合既定标准和政府法规。

遇到问题果断地咨询组织中相应的支持部门（人力资源部、财务部、采购部、法务部或其他部门）。他们很乐意为你提供指导并解释为什么要制订这些要求。这将确保你不会无意中违反现有政策或程序。

问题：我的新组织要求做很多内部报告，这合理吗？

答案：大多数组织中，管理者都需要解决很多问题。但是，有很多经验丰富的工作人员可以更好地处理其他问题，例如人力资源问题和法律问题。这些问题包括：

- 组织中有关歧视或骚扰的投诉，即使员工要求保密，也应该对其进行调查并采取适当的处理措施。

- 对可能违反《萨班斯-奥克斯利法》等法规的犯罪或欺诈活动的指控。此外，涉嫌违反组织政策可能会产生法律或商业后果，如利益冲突。此类指控之所以重要，是因为法官或陪审团可能会认为未能举报这种性质的投诉，才使不法行为长期存在。

- 雇员或申请人披露的医疗信息或状况应该提交给人力资源部门或法律支持部门，因为根据《美国残疾人法案》（ADA），这可能是一个合理请求。人力资源部门和法律支持部门更了解ADA的要求和做出调整的过程。

- 休假申请也应该提交给你的人力资源或法律支持部门，因为请假可以根据《家庭医疗休假法案》（FMLA）的规定办理，而他们对这些要求更了解，也更有经验。

- 与工作相关的事故和伤亡也应该报告给你的人力资源支持部门，因为根据《职业安全与健康法案》（OSHA），除了有报告和记录要求，还规定在职受伤的员工有资格享受工伤补偿。

- 工会活动的证据应尽快报告给你的人力资源或法律支持部门。长期以来，能够早期发现工会活动并立即采取措施一直是应对工会的关键。

- 政府机构的通信应在收到后立即报告给你的人力资源或法律支持部门。这一点很重要，因为雇主沟通的方式可以决定法律结果以及可能产生的任何损害。

- 来自外部律师的通信应立即向你的法律支持团队报告。这包括传票或其他法律文件，例如来自不代表贵组织的律师的来信，甚至只是对一些事情“好奇”的律师的“友好”来电。

- 威胁或暴力迹象也应向你的人力资源或安全支持部门报告。他们能够更好地处理这些情况，并能够随时寻求外部资源的帮助，如员工援助计划（EAP）专业人员，甚至在极端情况下寻求法律帮助。

向相应的工作人员报告此类问题可以确保将问题分配给具有此类知识、技能和经验的工作人员，他们将以最有利于组织的方式来处理这些问题，最大限度降低风险。这也让管理者有时间专注于自己的职责和部门运作。

问题：我现在管理着几个远程工作人员，这对我来说是一个新的挑战。你对如何最大限度地提高工作效率有何建议吗？

答案：要对你每天都看不到的人进行有效管理确实颇具挑战，虽然工作形式各异，但远程办公是生活中不可避免的。远程关系结构复杂，工作人员可能在不同的时区甚至不同的大陆工作，甚至他们每周要在家工作几天。

希望你的组织为远程工作人员精心制定一个工作政策。它将是你的工作指南，并帮助你准确地衡量生产力。该政策还应该帮助虚拟工作者处理他们面临的一些问题，例如如何在看不见他们的组织中保持存在感和重要性。

你需要以不同的方式管理不同的远程员工，因此需要花费更多的精力和心思。你应该对员工的工作负责，无论是在办公室的员工还是在其他地区或国家工作的员工。以下是与远程员工合作中，可以使工作效率最大化的一些建议：

- 设定期望。确保你的远程员工（以及你的所有员工）确切地知道你对他们的期望和要求的工作时间。让他们知道你将根据你的期望衡量成功，并让他们有机会作出反馈。把你的期望写下来并没有什么坏处，这样就不会有任何疑问了。

- 让员工对自己的工作负责。无论你的员工与你处于同一工作场所还是在世界的另一端，都要跟进他们的工作，以确保他们在正常工作。设定工作节点，以确保所有工作会按你的预期完成。显然，你不想进行微观管理，但是请记住，你是最终要对工作负责的人，所以你有必要在完成工作的过程中让你的员工对他们的工作负责。

- 能够联系上对方。定期与你的虚拟员工开会，并尽力在他们遇到困难时提供帮助。由于时差问题，这可能很困难，但如果你明确告诉他们自己何时回复电子邮件、短信、电话，他们一定会很感激你。

- 保持良好的沟通。确保他们接收（并了解）其他重要的组织讯息，并且其他团队成员也与他们有交流。

- 利用科技开展工作。若不是因为科技发展，远程工作根本无法实现，你应该充分利用现代科技产品。虚拟员工也可以积极参与员工会议，包括分组会议和

白板练习。Skype、Zoom和Facetime使你可以像看到会议厅里的人一样经常“看到”远程工作人员。

- 认可并奖励远程工作人员。不要忘记表扬或奖励你的远程工作人员。对你的员工要一视同仁——无论是不是在办公室工作的员工。

如今，在组织中远程工作人员越来越重要。虽然这很具有挑战性，但如果管理得当，他们就可以提高你部门的工作效率。

问题：我刚刚加入了一个有远程办公政策的组织，之前我从未管理过远程办公人员。我们部门的大多数职位都适合远程办公，所以，我想知道哪些员工会成为最优秀的远程工作人员。在审查远程办公的请求时，我应该考虑哪些因素？

答案：今天的员工渴望能够灵活工作，随着技术的进步，远程办公可能是一种趋势。组织通过各种不同的方式实现远程办公。员工可以每周在家中工作一两天，或者大多数时间在家工作，并定期到办公室参加会议。

听起来好像你的组织许多职位都需要远程办公，也就是说，工作的性质是独立的或需要高度集中精力。如果是这种情况，请考虑允许员工间歇性地（一周一天或两天）在家工作，并错开他们的工作时间，以确保不是每个人都在同一天出去。你可能还需要他们轮流休假。在一些地方，每周的中间几天交通最为拥挤，所以你应该使每个员工都有机会在周二和周三在家工作，避免拥堵绝对是提高工作效率的好方法。

如果你的员工期望更长时间的远程办公安排，请在选择求职者时考虑以下因素：他们的自我激励、绩效、组织和时间管理技能，以及对工作的熟悉程度。他们在本组织的任期虽然是一个重要的考虑因素，但不应该成为最重要的因素。

管理在家工作的员工面临的许多挑战与管理远程工作人员（在不同地区工作的人员）相同。你必须设定期望并让他们负起责任，还要与他们定期交流。让在家工作的员工进入办公室进行定期会议比远程工作人员更容易。你可以让他们每月一到两天定期在办公室工作，这样他们仍然具有存在感。这很重要，因为远程工作者也面临许多挑战。这些挑战包括：

- 人员分离，缺乏互动。远程工作者可能会认为他们缺乏与团队成员协作的

能力。虽然如今技术发达，可以缓解此类问题，但你务必要定期召开集体会议。

- 家庭事务导致员工分心。对于员工来说，截止日将近时家庭事务可能是最令他头痛的。你可以鼓励员工抽空去解决一些工作以外的事情，因为这可以帮助员工更好地投入到工作中。

- 缺乏支持服务。这些可以通过组织内部服务的门户网站解决。

- 影响职业发展。向所有员工提供有关职业管理方面的培训非常重要，对于远程工作者来说，更是如此。良好的沟通途径和固定的办公室时间可以减轻远程办公人员对其职业生涯的忧虑。

确保所有定期远程办公的员工都了解这些挑战。经常与他们沟通你们是如何管理他们的，争取得到他们的支持。远程办公对员工、组织和社区都有很多好处。

问题：如今，工作场所的代际问题严重，员工差异也比较大，我虽然会注意到这些问题，但我怎样才能更好地理解和管理我的员工？

答案：每个人都是独一无二的，但共同的经历塑造了一代人的思维，这使不同时代的人能够为工作提供不同的方法意见。鉴于我们都处于生活的不同阶段并拥有不同的职业抱负和需求，我们有必要弥合这一代沟。与所有多样性挑战一样，弄清楚什么是独特的，便可以做到更好地理解每个员工，认识到我们之间存在更多的共同点。

老一代的管理者和员工必须适应的是年青一代不会像他们那样看待工作，这对他们来说可能很难。对年青一代而言，工作不是他们生活的重点。此外，当他们看到自己的父母、年长的朋友和亲戚经历裁员时，他们并没有看到对组织的忠诚得到回报。他们更倾向于在工作之外拥有有意义的生活。虽然老一辈人也是如此，但年轻人似乎更善于实现这一目标。

年轻的员工在科技的熏陶下长大，这使他们擅长各个领域的技术。他们是年轻员工所在社区的首席信息官，理所当然地认为自己知道如何做每件事。他们觉得科技让他们在工作中获得了真正的优势，他们知道如何最大限度利用科技提高工作效率，以便在更短的时间内完成工作。他们想知道，如果他们的工作结束

了，为什么还要待在办公室里？他们不明白为什么长时间工作就能证明你的奉献精神。毕竟，如果已经取得成果，那么何时完成工作真的很重要吗？

年轻的员工也想要做有意义的工作，得到为组织做出贡献的机会。但他们不想坐等机会：他们想尽早做出成绩。在当今竞争激烈的工作环境中，这并不是什么坏事。与其试图改变年青一代的行为和习惯，以适应过去工业化时代的工作场所，不如给他们一些灵活性，帮助他们塑造未来的工作场所，在这样的工作环境中，他们可能会愿意比年长的同事花更多的时间工作。

在一个良好的环境中，员工有机会学习新事物，运用自身技能，尊重彼此，帮助他人，并且可以带薪休假，有足够的灵活性，健康和福利可以得到保障，有权利选择做有意义的工作——这些都是年轻员工所要求的。这些也是年长员工想要的东西，只是他们不知道自己可以要求这些！

如果你花时间寻找共同点，那么多代人一起工作并非不可能。出现分歧时，要尊重他们，不要让这些分歧使同事间产生隔阂。

问题：我管理的是一个千禧一代组成的团队，我希望领导这个年轻团队的过程中我可以发挥最大的影响力。你能帮助我了解更多他们的工作特点吗？

答案：千禧一代现在是职场上人数最多的一代，我们需要尽可能多地了解他们的优势，以及他们能在职场发挥怎样的作用。关于这一代人的负面报道太多了，其中有很多都是不公平的。让我们看看他们重视什么，他们所重视的东西又是如何影响我们的工作的。

- 工作场所的灵活性：大多数千禧一代都希望按照自己的节奏工作，并且根据个人生活选择合适的工作时间。他们反对传统的朝九晚五工作模式。技术使人们可以在任何时间任何地点工作，所以他们不认为在特定的时间去办公室，然后在那里待到下班是有任何意义的。为什么不在你处于最佳状态的时候工作，即使是在半夜？聪明的公司正在尽力使工作时间和工作地点更加灵活。这对经济大有裨益，比如现在有很多人每周有几天在家工作或远程办公，可以减少房地产投资。

- 反馈：千禧一代通过询问和要求来获得大量反馈，他们已经彻底改变了许多组织管理绩效的方式。这一代人希望得到尽可能多的反馈，因此许多组织现在

已经取消了年度绩效评估，而是经常与员工进行沟通交流。

- 协作：这一代人从小就熟悉团队模式，喜欢与他人合作。这种特性对团队和生产力都产生了积极影响。

- 有意义的工作：千禧一代不一定非要为著名组织效力，而是希望他们所做的工作是有意义的。对他们而言，了解自己的工作在哪些方面符合组织的战略目标非常重要。许多人都希望在非营利组织中工作，以改变世界，但他们同样也希望私营企业管理者能更加慈善宽厚。

- 技能培养：千禧一代重视学习和个人发展，并愿意花私人时间来培养新技能。聪明的管理者明白，如果这一代人感觉在目前的岗位上学习不到新东西，就会换工作以培养新技能。

- 生产力：如果有更好的方法来完成任务，千禧一代就不愿意循规蹈矩地完成任务。他们渴望尝试新事物并乐于承担风险。

所以，让我们向千禧一代学习，因为前文所述的内容没有任何一项会对我们的组织或员工产生负面影响。许多其他时代的人现在也希望他们的管理者能更加开放，这样他们就可以采用千禧一代的行为方式来改变工作环境。

问题：我的一名员工最近行为很不稳定，对此我很担心。我想解决这个问题并通过我们的员工援助计划（EAP）为他提供一些帮助，但我不知道如何着手。你能给我一些建议吗？

答案：你能认识到员工行为的变化并希望提供帮助，这一点非常好。EAP通常可以帮助你在情况恶化之前稳定局势。对管理者来说，不管出于任何原因向EAP寻求帮助可能都会很困难。若情况严重，如发生反复无常的行为，那么尽快解决问题就至关重要。你应该向EAP顾问寻求指导，他们可以帮助你评估情况并做好准备，从而使结果对员工和组织产生积极影响。

在你向EAP顾问和员工描述状况时，要特别注意那些引起关注的行为。向员工明确地指出那些难以反驳的具体事实。例如，“星期一你威胁你的同事，并对他大喊大叫。几位同事亲眼目睹了这一情况并报告给我”。这样能避免他们矢口否认问题，也让员工知道你已注意到这些情况并将其记录下来了。

面对员工时，请记住你不是顾问，也不是保健服务提供者。你不用判断问题的根源所在，这是专业人士的职责。你的任务是保持部门的工作效率。

在你与员工讨论时：

- 让员工知道预期目标，即具体行动和完成任务的时间框架，包括后续任务的时间节点。
- 记录下已传达给员工的内容。
- 告诉他们你会继续监督他们，如果没有改进，你将采取进一步行动，说明你可能会采取的行动（如解聘）。
- 实施一些平行管理，例如绩效改进计划。
- 告诉员工你可以实行员工援助计划，并告诉他们联系EAP是行动计划中改善情况的一种方法。
- 强调接受援助是自愿的，并且EAP是作为资源提供帮助的。员工有权决定是否利用这些资源，但如果他们接受了EAP援助，即使计划失败也不会受到纪律处分。
- 但同时也强调EAP不是安全港。员工仍然要对其表现和行为负责。

请记住，员工是否接受EAP的援助要完全出于自愿。

- 如果员工拒绝EAP的援助，也不会受到任何惩罚。
- 接受援助的时间无限制。

你可能会知道员工是否与EAP取得联系，但不一定会了解他们的工作进度。这取决于员工是否允许指导者与你联系。但是，一旦接受EAP援助，就应该继续观察、监控、评估和记录员工的表现。如果他们的行为没有改进，则应根据组织的政策采取进一步的管理措施。

问题：当今社会和工作场所中暴力行为越来越多，作为管理者，我有哪些需要特别注意的事项呢？

答案：如今，暴力行为增多是一个令人毛骨悚然且十分不安的现实，你了解并希望积极主动去应对这种情况，这一点是非常值得称赞的。提早预防是避免工作场所暴力行为的最佳方法，你的组织应制订相应计划来应对类似情况，例如管理培训、响应计划和员工援助计划等。

管理者在识别和应对不恰当的工作场所行为时发挥着至关重要的作用。干预是防止潜在暴力事件发生的第一道防线。（本书分享更多[索搜@雅书](#)）

员工陷入困境时的迹象包括但不限于：

- 不稳定或攻击性行为。
- 对别人充满敌意，自私自利。
- 表现发生变化，行为和表现不一致。
- 拒绝别人的指导。
- 回避同事。
- 对申诉政策产生质疑或迷惑。
- 显现出抑郁症迹象，例如工作节奏缓慢，外表蓬乱，神情绝望以及无法集中注意力。
- 痴迷武器。
- 有自杀迹象。
- 有挑衅行为或爱与别人争论。
- 认为自己是受害者。
- 没有按时完成工作。
- 出勤率低。
- 情绪波动。

认真观察员工的行为并警惕他们的变化。所有人都会有不顺利的时候，可能几天，也可能持续数周，这时候可能会容易与别人起冲突或工作分心。但是，陷入困境的员工行为会发生变化，而这种变化正是你需要观察的。

你要意识到员工行为发生变化也可能是他们患上精神疾病、滥用药物或酗酒的迹象。你不用探究问题的根源，只需认识到他们出现的问题并根据组织政策采取适当的措施，例如将陷入困境的员工引荐给员工援助计划。当然，如果员工产生直接的暴力威胁就报告给领导，寻求人力资源部门、法律或安全部门的支持，以便采取适当行动。

办公室暴力行为的肇事者可能是组织外的个体，而不是员工或前员工。如果员工是家庭暴力的受害者，其配偶或家庭伴侣可能会在你的工作场所寻求报复。如果你知道某个员工是家庭暴力受害者，或者因与某人有深层矛盾而对其有限制令，请让组织中的领导了解这一情况，以便能够适时采取恰当的行动。当然，如果你的某个员工有一个针对他们的限制令，这可能意味着他有暴力倾向，你也应该将这一情况报告给领导。如果存在上述任何情况，也可以向员工提供EAP服务。

若在工作场所发生事故，尽快找到最近和最安全的逃生路径。跑出去，帮助他人，防止其他人再次进入危险场所，并在确保自身安全后拨打110报警。如果你无法逃脱就隐藏好自己（最好在大型物体后面创建一个障碍物），如果可能的话，锁上门，关掉灯，手机静音，保持安静。

问题：我以前的工作环境中员工们工作倦怠，人事流动率高。我的新组织要求我组建一个专门小组来防止员工出现工作倦怠的情况。我对这次机会感到很兴奋。但我能在组织范围内提出哪些计划呢？你能给我一些建议吗？

答案：很高兴你的新组织希望积极主动地防止员工出现倦怠情况，而且你希望自己成为其中的一员。防止职业倦怠需要由员工、管理者和领导共同努力。你的组织采取了一种整体性方法，做出了正确抉择。

你也可以通过各种正式和非正式的方式实现远程办公和灵活办公。这两个非正式方式是：

- 1.每周选择一天在家工作，或者每周交替在家工作一天。每个人都可以享受

一天远离办公室的日子，不用考虑工作效率或者如何与他人合作的问题。虽然合作对工作而言至关重要，但在一个受控环境中不受时间限制地独自工作可以提高工作效率和工作质量。

2.各种形式的灵活调度。错开工作时间是一种灵活的安排方式，即使是在特定的基础上。比如，一个团队成员即将有一个重要的项目到期，虽然其他人仍需要在办公室坐班，但你可以允许他在舒适的家中完成任务。如果他们可以先在家工作然后再去办公室，可能会更有创造力。

除了保证工作场所的灵活性，还要确保组织重视休假政策。例如，允许员工参加心理健康日。如果员工知道该组织的领导赞同这种做法，他们会更愿意在这一天休假。在员工完成重大项目后，给他们一天休息时间。如果你的商业模式允许，尽可能让他们带薪休假一天；如果不能，至少能够让员工不定期休假。鼓励他们在节假日休假，因为这本来就是应该休息的日子。不要让员工觉得在节假日工作反而是他们的荣誉徽章。

组织在工作场所创造平衡感的另一种方法是在工作场所中留出一定地方将其作为“正念空间”。如果你们的工作场所是开放式的，那么这个“正念空间”就应当是一个安静的角落；如果工作场所偏向传统，就可以留出一个单独的办公室作为“正念空间”。这些空间不需要技术设备，但是要灯光温暖（使用台灯而非顶灯），家具舒适。你也不需要精心设计它们，只需是一个安安静静空间即可，以便员工暂时放下繁重的工作，在这里静静思考。

在特定日子的特定时间内不使用任何技术设备，可以拔掉整个组织里设备的开关。如果你需要与在同一栋楼里工作的某人交谈，请与他进行面对面的会谈。这样有助于同事间建立人际关系，并塑造一个良好的工作环境。大家也希望留在这种环境中工作，并号召他们的同事为这种组织工作。

问题：我们计划最近在组织中作出一些改变，这可能会影响到我的团队。我现在能做些什么来减小这些变化对我们工作的干扰呢？

答案：避免受到组织变化的影响是一个好主意。在组织实行变革之前，你所做的任何事情都是有益的，但听起来好像你已经知道即将产生的变化会让很多人不安。

考虑到你的每位员工，并且了解他们通常如何应对变化。有些员工可能会欢迎并支持组织的改变，并能够迅速适应。这些员工对你来说非常重要，因为他们可以帮助你说服那些不愿意接受改变的人。任何组织变革计划中首先接受变革的人都是十分宝贵的，他们能帮助别人充分发挥自己的技能。所以，如果你不知道谁会首先接受组织变化的人，现在是时候找到他们了。

组织中很可能也会有人抵制任何改变。一旦宣布变革，可能需要专门说服他们才能让其接受组织变化。还有一些员工可能会保持中立，观察事态发展之后再决定是否接受这一改变。

如果你的组织最近发生了很多变化，你可能会发现员工对总在变化的事情感到十分厌倦。提前为改变作好准备可以使其尽可能长期发挥作用。

在团队准备变革前，要对员工敬业度有所了解，因此你需要仔细监控团队成员的士气。积极参与团队工作的员工往往更乐于接受变革，因为他们会为组织的成功尽心尽力。

在变革期间，要更加关注组织的使命，以便团队成员能够了解全局。一心致力于完成你的要求的员工会更容易接受那些旨在促使组织成功的变革。同时，也要经常讨论近期组织变革给员工带来的变化。

倾听员工的意见一直很重要，在变革期间这一点尤为关键。花点时间聆听他们的顾虑，并尽快解答他们的疑惑。在组织中，小道消息传播的速度非常快，因此你要尽可能保持信息开放、透明，避免组织中传播不良信息。在变革之前，你无法给员工透露过多信息，因此请仔细计划如何向员工宣布组织变革，注意后期如何跟进事态发展。

倾听员工的意见，加强大家的使命感，找到组织中率先接受变革的人。这会为变革成功奠定坚实的基础。

结语

作为管理者，你可以预料到你即将会面临许多颇具挑战的状况，即本章和其他章节所讨论的状况。不管是内部资源还是外部资源，都可以帮你避免潜在危险。因此，你需要了解这些资源并与员工建立良好的关系。不可否认，一些问题

会十分棘手，但也有一些问题一旦你了解了背后缘由，就会感到非常有意义。

注释

第一章

1.特伦特·汉姆（Trent Hamm），《声名显赫的沃伦·巴菲特》，2008年4月18日，简单美元网站，www.thesimpledollar.com/warren-buffetton-reputation/

第三章

1.《Y、X和婴儿潮一代状况的第三次年度研究》。2014年11月19日，由PayScale和Millennium Branding公司共同开展的研究。

2.凯业必达新闻稿，2017年9月14日。

第五章

1.特蕾莎·丽莎（Tereza Litsa），《情感连接如何提高顾客满意度》，2016年9月15日，ClickZ营销技术转型网站，www.clickz.com/howEmotional-Connection-increase-customers-satisfaction/105775/.

2.梅格·马尔科（Meg Marco），《美捷步送你鲜花》，2007年10月16日，消费主义网站，<https://consumerist.com/2007/10/16/zappos-sends-youflowers/>.

术语表

意外（Accident）：造成身体伤害或财产损失的意外事件。

应付账款（Accounts Payable）：组织欠销售商和供应商的钱。

应收账款（Accounts Receivable）：客户欠组织的钱。

行动计划（Action Plans）：一个单位、部门或团队为实现短期目标而采取的详细步骤。

主动倾听（Active Listening）：要求倾听者完全集中注意力，理解并回应说话者的交流技巧，以确保交流的信息完整且正确。

《就业年龄歧视法》（Age Discrimination in Employment Act, ADEA）：禁止歧视40岁及以上人士就业的法案，除非年龄是出于善意设置的职业资质。

替代人员（Alternative Staffing）：使用其他招聘渠道，雇用临时工；也称为灵活人员。

《美国残疾人法案》（Americans With Disabilities Act, ADA）：禁止因员工残疾而对其进行歧视的法案。

资产（Assets）：组织所拥有的资金、有形资产以及无形资产。

资产负债表（Balance Sheet）：公司在特定时期的财务状况报表。

平衡计分卡（Balanced Scorecard）：一种度量方法，它根据资金、客户、内部业务流程以及学习和成长方面的目标，提供一个组织绩效的总体图景。

基本工资（Base Pay）：雇员得到的基本报酬，通常是工资或薪水。

行为面试（Behavioral Interview）：一种面试方式，主要关注应聘者之前处理具体工作的方式。

偏见（Bias）：当一个人的价值观、信仰、偏见或先入为主的观念扭曲了他

的决定和行为时所产生的结果。

盈亏平衡分析（**Break-Even Analysis**）：对项目总收入是否等于项目总成本的情况的分析。

业务连续性计划（**Business Continuity Planning**）：识别对组织有潜在威胁和影响的管理过程，并提供一个框架以确保其能够承受干扰、中断或常规业务运行的损失。

生产力（**Capacity**）：一个组织内运营部门的产出能力。

职业发展（**Career Development**）：一个人在其职业生涯中所经历的一系列阶段，每一个阶段都有相对独特的问题、主题和任务。

职业规划（**Career Planning**）：个人为了给工作生活指明方向而采取的行动。

因果图（**Cause-and-Effect Diagram**）：将问题或意愿结果与原因相连接的图。

中心化（**Centralization**）：在一个组织中，只有高级管理层才享有决策权。

《1991年民权法案》（**Civil Rights Act of 1991**）：该法案增加了故意歧视的损害赔偿金，包括补偿和惩罚性损害赔偿；在涉嫌故意歧视的案件中给予原告陪审团起诉的权利。

封闭式问题（**Closed Questions**）：通常可以用是或否来回答的问题。

指导（**Coaching**）：主管和员工之间经常性的会面，讨论员工的职业目标。

道德准则（**Code of Ethics**）：组织内引导决策和行为的准则。

集体谈判（**Collective Bargaining**）：管理人员和工会代表在指定时间内就某一谈判单位的雇佣条件进行谈判的过程。

集体谈判协议（**Collective Bargaining Agreement**）：通过集体谈判达成的协议或合同。

委员会（Committee）：为了完成特定组织目标而聚集在一起的一群人。

普通法（Common Law）：习俗和惯例具有法律效力，即使并未在制定、编纂、成文的法律中明确规定。

能力（Competencies）：包括技能、知识、能力和个人特质的一系列表现，是完成工作的关键；是在组织中执行特定任务所需要的关键因素。

能力模型（Competency Model）：一系列的工作能力，这些能力共同促成了某一特定工作的成功。

压缩工作周（Compressed Workweek）：将一周的工作压缩到五天以内的工作计划。

建设性冲突（Constructive Confrontation）：专注于行为和表现的干预策略。

推定解雇（Constructive Discharge）：雇主让工作环境变得无法忍受，员工别无选择，只能辞职。

消费者价格指数（Consumer Price Index, CPI）：衡量一组商品和服务成本随时间变化的工具。

控制（Control）：对运营部门来说，是对公司满足自身规格和客户需求的能力的事后评估。

成本效益分析（Cost-Benefit Analysis）：允许管理层决定特定活动和项目对公司盈利能力的财务影响的比率。

咨询（Counseling）：一种干预方式，强调问题是原因而不是工作表现。

批判性思维（Critical Thinking）：对传达给我们的信息的可信度进行推理和判断的过程。

去中心化（Decentralization）：在一个组织中，决策权让渡给较低层级。

诽谤（Defamation）：以虚假、恶意的陈述损害他人名誉；既可能是口头的（口头诽谤），也可能是书面的（书面诽谤）。

发展活动（Developmental Activities）： 在提高员工完成当前工作的能力同时，为员工未来将承担的责任做好准备。

直接报酬（Direct Compensation）： 员工收到的工资，包括基本工资、差别工资和绩效工资。

指令式面试（Directive Interview）： 面试官向应聘者提出具体问题并保持控制的一种面试方式。

残疾（Disability）： 一种身体或智力上的损伤，严重限制了一个或多个主要的生活活动，如洗澡、穿衣等。

残疾福利（Disability Benefits）： 在社会保障制度下，如果残疾工人（及合格的受养人）没有达到领取社会保障的退休年龄，他们可以按月领取津贴。

灾难恢复计划（Disaster Recovery Plan）： 一个组织用来恢复由于严重自然灾害（如地震、火灾、龙卷风、洪水或飓风）而丢失的数据的指南和程序。

差别性影响（Disparate Impact）： 受保护类别（受非歧视法律保护）的选择率显著低于最高选择率类别时发生的结果，也被称为不利影响。

差别化对待（Disparate Treatment）： 当受保护的类别被有意区别对待或以不同的标准进行评估时所产生的结果。

远程教育（Distance Learning）： 将教育类课程传输到远离教室或上课地点的其他地方的过程。

多样性（Diversity）： 人的特征差异；可以包括个性、工作风格、种族、年龄、民族、性别、宗教、教育、工作级别等等。

诚实守信和公平交易的义务（Duty of Good Faith and Fair Dealing）：

在交易中，合同双方都有诚实守信的义务。

电子学习（E-Learning）： 通过使用电子媒体提供正式和非正式的培训和教育材料、过程和计划。

情商（Emotional Intelligence, EI）：个人对他人情绪的敏感和理解以及管理自己情绪的能力。

员工援助计划（Employee Assistance Programs, EAPs）：由公司赞助的，与健康服务相关的计划，由具有执照的专业人士或组织提供，并为员工高度保密。

雇主品牌（Employment Branding）：将一个组织定位为劳动力市场中“值得选择的品牌”的过程。

工作邀约（Employment Offer）：使雇佣决定生效的正式程序；应立即按照最终决定聘用一名候选人；通过邀约信函进行正式沟通。

雇佣自由意志原则（Employment-at-Will）：普通法原则规定雇主有权以任何理由雇佣、解雇、降级和提拔任何人员（除非违反了法律或合同），雇员也有权随时辞职。

环境分析（Environmental Scanning）：调查和解释相关数据以识别外部机会和威胁的过程。

平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission, EEOC）：负责执行非歧视法律和解决投诉的联邦机构。

《同工同酬法》（Equal Pay Act, EPA）：通过要求同工同酬来禁止工资歧视的法案。

股权（Equity）：企业所有者或股东的持股份额。

基本职能（Essential Function）：一名合格的员工必须能够履行的主要工作职责，不论职位如何；一个职能如果是工作所必需的，或者是非常专业的，那么该职能就必不可少。

道德（Ethics）：建立适当行为的道德准则和价值体系。

猎头公司（Executive Search Firms）：外部招聘方式，帮助公司寻找执行、管理或专业职位的候选人。

免付加班费员工（**Exempt Employees**）：被排除在《公平劳动标准法》之外的员工加班费。

外部奖励（**Extrinsic Rewards**）：奖励，如薪酬、福利、奖金、晋升、成就、休假、更多自主权、特殊任务等。

《公平劳动标准法案》（**Fair Labor Standards Act, FLSA**）：是规范员工加班状况、加班工资、童工、最低工资、记录保存和其他行政问题的法案。

《家庭与医疗休假法案》（**Family and Medical Leave Act, FMLA**）：为员工提供长达12周的无薪假，以照顾家庭成员或员工出现严重健康状况时采取的行动。

第一印象错误（**First-Impression Error**）：一种面试官对应聘者的偏见，即面试官根据第一印象快速作出判断（无论是正面的还是负面的）使面试不再公正。

灵活派遣（**Flexible Staffing**）：使用其他招聘来源和非正式员工，也被称为替代人员。

弹性工作时间（**Flextime**）：一种工作时间表，要求员工每周工作一段时间，但允许开始和结束时间不同。

公式分配预算（**Formula Budgeting**）：一种预算形式，将平均成本应用于可比费用，一般资金按特定数额变动。

欺诈性误述（**Fraudulent Misrepresentation**）：以伤害他人为前提进行故意欺诈。

功能结构（**Functional Structure**）：一种组织结构，即根据部门对组织使命所做出的贡献来定义部门。

甘特图（**Gantt Chart**）：一种项目规划工具，按顺序显示项目的活动，并根据时间绘制图表。

X世代（**Generation X**）：大约在1965年至1980年间出生的人群。

Z世代（Generation Z）：大约在1997年至2014年间出生的人群。

目标（Goal）：通常指一句话，它能够明确说明部门、项目或计划的目的和意图。

国内生产总值（Gross Domestic Product, GDP）：某一国家某一年生产的商品和服务估算的总价值。

毛利润率（Gross Profit Margin）：生产一种产品的成本和售价之间的差额。

小组面试（Group Interview）：一种面试方式，即多个应聘者同时被一个或多个面试官面试，或者一个机构的多人面试一个求职者。

晕轮效应（Halo Effect）：一种面试官对应聘者产生的偏见，即面试官使应聘者的一个优点掩盖了其他所有信息。

尖角效应（Horn Effect）：一种面试官对应聘者产生的偏见，即面试官使应聘者的一个缺点掩盖了其他所有信息。

敌意工作环境性骚扰（Hostile Environment Harassment）：一种骚扰，即性行为或其他性骚扰的行为影响恶劣，十分普遍，以致妨碍个人绩效；创造一个令人敬畏、使人感受到威胁或羞辱的工作环境；或者使影响员工心理健康的情况持续下去。

人力资本（Human Capital）：公司员工的综合知识、技能和经验。

默示合同（Implied Contract）：雇主与雇员之间没有明确的协议，而是推断出的条款就是默示合同。

代替父母（In Loco Parentis）：这个术语用于扩大FMLA覆盖的员工，覆盖那些承担父母责任，照顾孩子或经济支持孩子的员工，或者有责任照顾或经济支持代替父母的责任的员工。

奖励工资（Incentive Pay）：一种直接薪酬，雇主为激励员工根据超出正常预期的绩效支付薪酬。

事变（Incident）：在可接受标准内的任何偏差。

损益表（Income Statement）：在一段特定的时间内，通常是一年或一个季度，统计收入、费用和利润的财务报表。

增量预算（Incremental Budgeting）：以事先的预算为资金分配基础的预算编制形式。

间接薪酬（Indirect Compensation）：一种通常称为福利的补偿形式。

内部公平（Internal Equity）：当人们感到绩效或工作差异导致相应的薪酬差异时，就会出现这种结果。

内在报酬（Intrinsic Rewards）：有意义的工作、对高绩效的反馈、自主权以及其他能够使员工感到满意的因素。

库存（Inventory）：对于运营部门而言，是组织除物理建筑和设备之外的主要资产。

非自愿终止（Involuntary Termination）：当雇主因某些原因（如工作表现不佳或违反雇主政策）解雇特定雇员时发生的终止。

工作分析（Job Analysis）：对工作进行系统研究，以确定他们所包含的活动和责任，相对重要性以及与其他工作的关系，担任工作所需资格以及工作环境。

职业倦怠（Job Burnout）：为达到与工作相关的不切实际的目标过度努力而造成的身体或精神消耗。

职位描述（Job Description）：职位最重要特征的摘要，包括必要任务、知识、技能、能力、职责和报告结构。

知识（Knowledge）：以回忆特定事实的能力为特征的学习水平。

领导力（Leadership）：个人影响一个团体或实现目标的能力。

学习型组织（Learning Organization）：能够适应环境变化的组织。

学习风格（Learning Styles）：个人学习和处理信息的方式。

负债（Liabilities）：组织的债务和其他财务义务。

终身学习（Lifelong Learning）：为了个人或专业发展而不断学习。

长期目标（Long-Term Objectives）：组织在履行其使命时，在三至五年中所要取得的具体成果。

管理者（Management）：指导日常组织运作的人员。

营销（Marketing）：计划、定价、促销和分配商品与服务以实现组织目标的过程。

矩阵结构（Matrix Structure）：一种组织结构，将部门划分和功能划分结合起来，以获得两者优势。

调解（Mediation）：非约束性争议解决方法，涉及帮助争议方达成共识的第三方，也称为调停。

指导（Mentoring）：两个人之间以发展为导向的关系。

绩效工资（Merit Pay）：以个人表现为加薪金额或加薪时间基础，也称为基于绩效的薪资定位。

千禧一代（Millennials）：大约在1981年至1997年之间出生的人群。也被称为Y代人。

使命宣传（Mission Statement）：一份详细说明公司业务、客户，以及在工作时所确定的优先事项的声明。

动机（Motivation）：随着时间的推移，启动、指导和维持人类行为的因素。

《国家劳动关系法》（National Labor Relations Act, NLRA）：保护员工的组织权不受管理层束缚，也被称为《瓦格纳法案》。

国家劳工关系委员会（National Labor Relations Board, NLRB）：有权进行

工会代表选举和调查不公平劳工行为的机构。

需求评估（Needs Assessment）：确定组织需求以帮助组织实现其目标的过程，也称为需求分析。

过失雇佣（Negligent Hiring）：根据对员工背景合理的预聘调查，聘用雇主知道或应该知道雇员会给工作场所中的其他人带来风险。

过失保留（Negligent Retention）：指在工作时间内和工作时间外都有不当行为的员工。

非定向面试（Nondirective Interview）：一种面试方式，面试官提出开放式的问题，提供大致的方向，但允许申请人主导面试过程。

非免付加班费员工（Nonexempt Employees）：符合FLSA规定的员工，包括加班费要求。

职业病（Occupational Illness）：由于接触与就业相关的环境因素而导致的工伤以外的医疗状况或疾病。

工伤（Occupational Injury）：因与工作有关的事故或接触而造成的伤害，包括工作环境中的单一事故引起的伤害。

《职业安全与健康法案》（Occupational Safety and Health Act, OSHA）：该法案确立了第一个关于安全和健康的国家政策，并规定雇主必须达到的标准，以保证雇员的健康和安全。

职业安全与健康管理局（Occupational Safety and Health Administration, OSHA）：负责管理和执行1970年《职业安全与健康法案》的机构。

录取通知书（Offer Letter）：正式传达录用通知信息的文件，使招聘决定成为正式。

《老年工人福利保护法》（Older Workers Benefit Protection Act, OWBPA）：修订了《反就业年龄歧视法案》，将所有雇员福利纳入其中，还为被解雇的员工提供了考虑集体解雇或退休计划和咨询律师的时间。

入职（On-Boarding）：新员工融入组织的过程，通常持续六个月或一年。

在职培训（On-the-Job Training, OJT）：在工作现场为员工提供培训，演示如何完成工作任务。

开放式问题（Open-Ended Question）：一个不能用“是”或“不是”来回答的问题（例如，“告诉我你是怎样想的”）。

组织文化（Organizational Culture）：组织中，员工所共同秉持的态度和观念。

组织发展（Organizational Development, OD）：通过有计划的干预措施提高一个组织的有效性和成员福利的过程。

组织退出（Organizational Exit）：管理员工离开组织的方式的过程。

组织学习（Organizational Learning）：某些类型的学习活动或过程可能发生在组织中的任何一个级别。

组织单位（Organizational Unit）：组织中任何独立的组成部分，有一定程度的监督责任并负责单位内员工的选拔、薪酬等。

定位（Orientation）：员工培训的初始阶段，涵盖工作职责和程序、组织目标和战略以及公司政策。

职业介绍（Outplacement）：下岗或被解雇的员工进行职业自我评估，并获得适合他们的才能和需要的新工作。

外包（Outsourcing）：灵活的人员配置方式，独立的、具有特定职能运作经验的公司与一家公司签订合同，承担该职能的全部运营责任。

加班费（Overtime Pay）：FLSA规定的非豁免权员工一周工作超过40小时后，工资应是正常工资的1.5倍。

小组面试（Panel Interview）：一种把有条理的问题分散到一个小组的面试。通常，在相关领域最有能力的人负责问这些问题。

模型式面试（Patterned Interview）：一种面试方式，面试官向每个应聘者提出来自相同知识、技能或能力领域的问题；也叫针对性面试。

绩效评估（Performance Appraisal）：衡量员工完成工作要求程度的过程。

绩效管理（Performance Management）：通过使用绩效评估工具、培训和咨询以及提供持续反馈来维持或改善员工工作绩效的过程。

绩效标准（Performance Standards）：将管理层的期望转化为员工能够实现的行为和结果。

政策（Policy）：反映了一个组织关于一组特定管理内容或员工活动的哲学、目标或标准的广泛声明。

定位谈判（Positional Negotiation）：在这种谈判中，人们把自己锁定在职位上，发现自己很难离开，各方忽视了解决的根本问题，强调要赢得该职位。

预审面试（Prescreening Interview）：当一个组织有大量的工作申请人和面对面访谈时，需要一种有用的面试来判断资格预审因素。

原则式谈判（Principled Negotiation）：基于四个前提的合同谈判类型：1）将人员与问题分开，2）关注利益而不是立场，3）共同利益优先，4）遵循客观标准。

程序（Procedure）：对开展某个活动的习惯方法的详细分步描述。

流程分析（Process-Flow Analysis）：流程中涉及的步骤图。

产品（Product）：组织用来销售以赚取利润的东西。

计划评审技术图（Program Evaluation Review Technique (PERT) Chart）：用于计划、组织和协调项目内部任务的项目管理工具。

渐进性惩处（Progressive Discipline）：对员工纪律处罚日益严厉的制度。

项目（Project）：一系列的任务和活动，它们都有明确的目标、开始日期、结束日期以及对货币和人力资源的使用有限制的预算。

项目组（Project Team）：为特定项目一起工作的一群人。

专有信息（Proprietary Information）：公司拥有的敏感信息，使公司具有一定的竞争优势。

受保护阶层（Protected Class）：受联邦或州歧视法管辖的人；受EEO指定保护的群体包括妇女、非洲裔美国人、西班牙裔美国人、土著美国人、亚裔美国人、40岁以上的人、残疾人、退伍军人和宗教团体。

定性分析（Qualitative Analysis）：基于开放式访谈来探究和理解态度、观点、感觉和行为的分析。

定量分析（Quantitative Analysis）：在有限数量的测量点上获得易于量化的数据分析。

交换型性骚扰（Quid Pro Quo Harassment）：雇员被迫在向上司的性要求让步和丧失经济利益（如加薪、升职或继续工作）之间做出选择时发生的一种性骚扰。

合理调整（Reasonable Accommodation）：修改工作申请程序或工作环境，使残疾人士能够胜任工作并履行其基本职能。

规章（Regulation）：政府机构发布的规则或命令，往往具有法律效力。

征求建议书（Request for Proposal, RFP）：要求承包商提出符合客户要求的解决方案和价格的书面请求。

简历（Resume）：求职者（或被求职者聘用的专业人士）为突出求职者的优点和经验而准备的一份文件。

报复性解雇（Retaliatory Discharge）：雇主因雇员从事受法律保护的活动（例如，提出歧视指控或反对雇主的非法行为）而惩罚雇员的行为。

挽留（Retention）：留住组织中有才能的员工。

投资回报率（Return on Investment, ROI）：将投资所赚取（或损失）的金额

与投资金额进行比较的计算结果。

反向指导（Reverse Mentoring）：将年长员工与年轻员工配对的做法，这样他们就可以相互指导（而非指导者始终是年长员工）。

风险管理（Risk Management）：使用保险和其他策略以尽可能降低组织在发生损失或伤害时所承担的风险。

安全（Safety）：免受危害、风险或损失。

安全委员会（Safety Committees）：由参与安全策划的不同级别和部门的工作人员组成的委员会。

薪水（Salary）：无论员工工作多少小时，都支付给他们统一金额。

销售（Sales）：负责将组织的产品销售到市场的业务职能部门。

调度（Scheduling）：根据新进订单、历史订单和对未来需求的预测，对运营部门进行详细规划。

安全措施（Security）：用于保护工作场所中的人员、财产和信息的物理或程序措施。

选择（Selection）：雇用最适合空缺职位的候选人的过程。

部分面试（Section Interview）：旨在针对感兴趣的领域进行面试，以确定求职者满足组织需求的程度。

资历（Seniority）：一种优先考虑工作时间最长的员工的体系。

严重健康状况（Serious Health Condition）：《家庭和医疗休假法案》中规定，该词意指需要住院、临终关怀、住院治疗或持续医生护理的情况。

性骚扰（Sexual Harassment）：令人厌恶的性骚扰、性要求，以及其他与性有关的语言或身体行为。

短期残疾保险范围（Short-Term Disability (STD) Coverage）：在特定的一段

时间内，为患病或非因工受伤的雇员弥补部分损失收入的保险。

短期目标（Short-Term Objectives）：为了实现长期目标，通常在6个月到1年之内必须实现的阶段性目标。

病假（Sick Leave）：员工患病或非因工负伤而获得全额工资的一段特定时间。

控制范围（Span of Control）：向主管报告的员工数量。

幕僚单位（Staff Units）：通过执行人力资源、财务、采购或法律等专业服务来协助组织的工作小组。

人员配备（Staffing）：确定组织人力资本需求，并尝试为组织工作提供足够的合格员工。

标准（Standards）：运营部门衡量产量和质量的标准。

陈规旧套（Stereotyping）：面试官偏爱的类型形成的普遍趋势，特定性别、宗教或种族的人如何表现、思考、行动、感受或回应。

战略管理（Strategic Management）：用于制定业务目标、实践行动和策略的流程和活动。

战略规划（Strategic Planning）：制定、开发、实施和评估跨职能决策，使组织能够实现其目标。

战略思考（Strategic Thinking）：人们为自己和他人思考、评估、观察和创造未来的过程。

战略（Strategies）：为组织实现长期目标提供方向的方法。

压力（Stress）：由真正的压力或感知的威胁导致的无法消除或应对的精神和身体状况。

压力面试（Stress Interview）：一种面试形式，面试官采取具有攻击性的姿态，看看候选人如何应对压力状况。

结构化面试（Structured Interview）：一种面试形式，面试官询问每个面试者相同的问题，也称为重复面试。

继任计划（Succession Planning）：系统地识别、评估和培养领导人才的过程。

供应链（Supply Chain）：一种全球性网络，通过信息、物流和现金设计流程，将产品和服务从原产地输送给最终客户。

态势分析法（SWOT Analysis）：收集有关组织当前优势、劣势、机会和威胁信息的工具。

人才管理（Talent Management）：用以吸引、发展、挽留和利用具备所需的技能和能力的员工的系统，以满足组织当前和未来的业务需求。

针对性面试（Targeted Interview）：一种面试形式，面试官询问每个面试者相同知识、技能或能力领域的问题，也称为模型式面试。

团队面试（Team Interview）：一种面试形式，通常用于所缺职位的工作非常依赖团队合作，主管、下属和同事通常都是面试过程的一部分。

远程办公（Telecommuting）：通过计算机和电信设备工作。

《1964年民权法案》第七章（Title VII of The Civil Rights Act of 1964）：在所有就业条款和条件中禁止由于种族、肤色、国籍、宗教和性别不同而产生歧视或疏离行为。

总薪酬（Total rewards）：员工从雇主那里获得的所有形式的财务回报。

培训（Training）：提供专注于某项任务或工作的知识、技能和能力（KSA）的过程。

变革型领导（Transformational Leadership）：一种领导风格，通过鼓励员工取得一个令人满意的成就来激励员工。

人事变更率（Turnover）：一种年度公式，用于记录组织每个月的员工离职

数量和员工总数。

工会（**Union**）：通过集体行动保护成员利益的一种正式的员工协会。

价值观（**Values**）：一套原则，描述组织的重要内容，引导员工行为，创建组织文化。

替代责任（**Vicarious Liability**）：一方可以对另一方的不法行为负责的法律原则。

虚拟组织（**Virtual Organization**）：在设计、生产和分销产品方面具有潜在的长期关系的独立组织之间的短期联盟。

愿景声明（**Vision Statement**）：组织所期望的生动、指导性的未来形象。

健康计划（**Wellness Programs**）：雇主所提供的旨在改善员工在工作中及工作之外的健康状况的预防性健康计划。

劳动力计划（**Workforce Planning**）：用于分析组织当前员工基础的流程，并确定为满足未来技能和劳动力需求必须采取的步骤。

工作性残疾（**Work-related Disability**）：由工作活动或工作环境而引起、加重、诱发或恶化的身体状况（事故或疾病）。

工作周（**Workweek**）：任何固定的、循环的168小时（7天×24小时= 168小时）。

致谢

写书的过程如同一段旅程。在本书中，我们分享了在职业生涯中遇到的一些情况以及从中得到的经验教训。我们给管理者分享了许多建议，他们则与我们分享了许多新知识。感谢所有为本书内容提供灵感的人。

在此，我们要特别感谢为本书的写作提供过帮助的人。首先，感谢拉尔·基德尔（Ralph Kidder）分享你作为首席财务官的经历，以及你对管理员工职能的见解。里奇·科尔斯（Rich Cohrs）慷慨地为我们提供了自己多年来对公司沟通方面的见解。非常感谢埃里克·甘伦（Erik Gamlem）提供的关于员工对新晋领导者的期望方面的想法和经验。马尔娜·海登（Marna Hayden）总是有很棒的想法，我们很欣赏你对多样性和公司礼仪的看法。十分感谢贝丝·吉利（Beth Gilley）多年来为我们提供的关于员工援助项目的珍贵信息。詹妮弗·惠特科姆（Jennifer Whitcomb）仍然是我们在员工指导方面的专家。同样我们也十分感谢史蒂夫·多夫曼（Steve Dorfman）多年来和我们分享对客户体验的经验和见解。

我们的“写作生活”也是一段旅程，一路上有很多人支持我们。我们最要感谢的是文稿代理人玛丽莲·艾伦（Marilyn Allen），她回答了我们无数的问题，提供了很多想法。你是一位出色的指导者和倡导者，给予了我们很多建议和鼓励，让我们得以继续写作。职业出版社的工作人员不断地给我们提供想法，并始终信任着我们。我们感谢你们所有人的支持，特别是和我们一起共事的编辑，他给我们介绍了很多优秀的公共关系专业人士，这些专业人士让我们备受大众瞩目。

我们不能忘记那些认可本书价值的图书经销商，他们把我们的书陈列在实体店和网络商店的货架上。我们由衷地感谢位于纽约第五大道的Barnes & Noble商业图书部的经理卡尔·亨特（Cal Hunt），感谢他将《人力资源大辞典》（*The Big Book of HR*）这本书放在商业书籍货架的首列！

最后，我们要感谢所有的读者朋友们。没有追随者，就没有领导者。同理，没有读者，也就没有作者。衷心地谢谢你们！