

培植领袖的根性：诚信为本

■ 李文武

人无信不立。诚是为人之本,信是处事之本。待人以诚,则人以诚回报;待人以真;则人以真回报;待人以敬,则人以敬回报;待人以心,则人以心回报。这跟尊重他人, 等于就是尊重自己的道理一个样。人心都是肉长的,所以,你对他人如何,他人也会怎么对待你。做人要诚信、诚实、诚心、诚意、诚恳。处事要有信用、信誉。要让人觉得你值得信任,值得信赖。领袖作为组织的元首,要明白诚的重要性,要清楚信的重要意义。当然,这世上总有些无情无义、不仁不义、假仁假义的人,你对他诚,他以为你傻,你对他真,他以为你假,你相信他,他却欺骗你,但那只是极少数人,一万个人里面才出一两个。善良的人们占绝大多数,邪恶的人只有极少数。因此,领袖对这两种不同的人,要采取截然不同的态度,对绝大多数善良的人要讲诚信,对极少数的邪恶的人要虚以委蛇,甚至要疏远他们,以免自己受害与经济受损。

群龙不可无首,群体不可无头。领袖是由组织的每个成员共同尊崇的头, 所以领袖在组织中构建诚信非常重要。

如何构建“诚”

一是在情感上、生活上关怀与体贴组织成员,将心比心。每个人都会在身体健康、心理健康、家庭琐事、情感压力、家庭矛盾、夫妻关系、同事关系、公共道德方面、遵守法律法规等方面遇到各种各样的困难与矛盾, 使自己处于困境。家家有本难念的经,其实质也是讲每个人都会遇到让自己困扰与心烦的事情。所以, 领袖如果能洞察到组织成员的难处与困境, 并且积极主动地帮组织成员排忧解难,化难成祥,能使得他们心存感激,并且感恩戴德, 会欠你一份人情的。只要有适当的机会, 组织成员总会还上欠你的人情。有句俗话说,出来混的总是要还的。

二是参加组织成员的婚宴、喜宴、寿宴、婴儿满月宴、升学宴、乔迁宴、派对,甚至于参加其直系家属去世的吊唁会。人逢喜事精神爽。组织成员家里有喜事,领袖表示祝贺与祝福,与其共享这份喜悦,双方的关系会进一步加深,组织成员不会把领袖当外人看待。讲话的语气和蔼可亲, 语速慢而吐词清晰, 语句委婉贴切,声音温和,这些都是愉快沟通的前提。当领袖的人,别只顾自己说话,别只顾自个当演讲家,甚至于成为话语霸权者,这样做就变成了说教与喋喋不休, 就不是沟通了。沟通是双方互动,所以领袖要适时把话筒交给组织成员,让他讲,在他讲的时候,不插话,不打断,不辩论,不训斥,不左顾右盼。倾听组织成员讲话时,要直

视对方眼睛,当然时间也不能太久,目光直视几十秒后,转移几秒,再直视,可以循环这样做。在听的过程中,要时不时回应一下,有时还要点点头,或者问上几句,这样就能让组织成员打开“话匣子”,愉快地沟通就开始了, 而且你知道了成员的真实想法,就可以帮助成员解决困难,或者在组织中制定出各种人性化的规章制度, 或者采纳成员的合理化建议改善组织的工作。

四是在态度上尊重组织成员,以礼待人,并且谦虚谨慎。组织成员也是人,也有人格尊严,作为领袖不能高高在上,不可一世;更不能盛气凌人,嚣张跋扈。如果把组织比喻成一幢楼房, 领袖就是房顶,组织成员就是房基,房基不稳,房顶与楼房就会倒塌。领袖是舟,组织成员是水,水可载舟,亦可覆舟。想要房顶不塌,舟不被覆,那么领袖必须学会怎么尊重组织成员。敬人者,人恒敬之;爱人者,人恒爱之。尊重组织成员的领袖,必然会被他们所尊敬与拥戴。彬彬有礼的领袖,是受人尊重的,更是受人尊敬的。礼貌既体现了一个人的素质与修养, 又能体现是否在态度上尊重他人。谦受益,满招损。谦虚谨慎是体现一个人会不会做人的标准,更是消除他人嫉妒的良药。人外有人,山外有山,天外有天,为什么就不能谦虚一点呢?

如何构建“信”

一是在组织成员中构建信任。信任是领袖权威的基础,更是领袖威望的源泉。你能不能服众,能不能稳住自己的至高地位,都要靠信任。组织成员相信你,信任你,就会对你心悦诚服,听你的命令,听你的指挥,从而心甘情愿做你的追随者。构建信任,要从点滴小事做起。一个人连很微小的事情,都一贯讲信用,那么这个人是可以相信的。人与人之间的信任关系,并不是一朝一夕一蹴而就能够建立的,而是要经过“路遥知马力,日久见人心”般的考验,才能够赢得他人的信任。信任代表着认同感、归属感、信赖感。信任可以让人成为好朋友与好知己。士为知己者死,女为悦己者容。由于对领导的信任,可以让受欣赏的人为领导牺牲性命,可见信任的力量多么强大。要想有一帮人为你出生入死,你必须有能力构建信任,让他们相信为你效犬马之劳是值得的。如果你能让组织成员对你的信任化成信仰与信念的话, 那么你在成员们的心目中已经属于神祇地位了, 在内心中受到了他们的顶礼膜拜了。为什么宗教能让人为之狂热,三大宗教有几十亿信徒? 就是因为他们这些信徒对神的信任达到了信仰的程度。

二是不要轻易许诺, 许下诺言后要要及时兑现承诺。我们容易犯的毛病是对他人的求助与遇到困难,有时一时嘴快,或为了取悦对方,或在对方心目中留下个急公好义与扶危济困的好印象,或为了突出自己有这方面的助人能力, 就会把承诺之言脱口而出。轻易许下的承诺,如果及时兑现,那么他人会相信你;如果多次兑现承诺,那么他人就会信任你。轻易许下的承诺,如果兑不了现,那么你在他人心目中的印象会大打折扣,如果是对



你知根知底的人,可能会有对你有点轻视感;如果是对你不了解的人,可能会对你产生轻蔑感;如果是心胸不是很宽广的人, 你的失信就很有可能得罪了他,并且他会对你产生仇视感。总的说来,轻易许下承诺不兑现,别人对你的信任会降低,这不是个好事情。许下承诺,如果不能及时兑现或者根本就兑现不了,要向对象解释原因,表示歉意,他人会原谅你的失信的。宁可拒绝,也不要轻易许诺。拒绝对方,可能会引起当时他人的不快,但还是不会达到得罪他人的地步, 但是许下诺言而没有兑现,那么就是你做人的最大败笔,还等于无形中树立了仇敌。许下了诺言,哪怕就是一坨屎都要自己吞下,因为这是你不懂拒绝自己拉的;这句话糙,但理不糙。不兑现承诺,会让他人怨恨你。怨恨你,那你对他人而言,还有什么信任可言? 领袖如果想要获得组织成员的信任, 那么对可以办到的事情,思虑清楚后再许诺,并且及时兑现承诺;那么对不能办到的事情或所办事情没有底气的情況下,或者不想办的事情,思虑清楚后拒绝,并且表示歉意,说明自己爱莫能助。

三是通过诚实与讲真话来获得他人信任。这世上的事情是真的假不了,假的真不了。假的东西只骗得一时,骗不了一世。时间是检验真实的唯一标准。有人自认为聪明,把他人当傻子,把他人当傻子的人,其实是最大的傻子,这样的人跟掩耳盗铃故事中的主角是一个模子出来的。特别是有些人喜欢把诚实的人与讲真话的人当傻子,真是滑天下之大稽。领袖与组织成员打交道,做个诚实与讲真话的人,会赢得他们的信任。既然能成为一个组织的领袖人物,会是傻子吗? 绝对不是。所以,领袖表示出诚实的做人态度与对他人讲真话,都是构建信任的大智慧。当然,涉及到组织秘密级别、机密级别、绝密级别的事情,或涉及到个人、他人的隐私,或公开会对组织与他人造成伤害与损失的, 那就要守口如瓶,不能讲真话。这种情况可以如实向对方相告有些事不能讲、不能公开的。

从楚汉相争谈领导抉择

■ 周正勇

《大秦帝国》这部经典的电视剧,故事讲述历史上战国时代初期的秦国由弱转强进而统一六国的过程, 其中卫鞅所主导的商鞅变法,过程中历经多次与秦孝公之磨合而最后能精诚合作,在秦国发动了历时二十余年的组织变革,将秦国改变成战时法治最完备、激励制度最有力的强大国家。戏如人生,企业经营也亦然, 市场环境在变,消费者、客户在变,竞争对手在变,面对市场趋势与经营环境的变动,停止不前只有死路一条、被竞争对手赶上,被市场所淘汰。然而,在此之后的《鸿门宴》则拉开了“楚汉相争”的序幕,也预示了“楚汉相争”的结局。那时的项羽楚在相当长的一个时期内占有军事上的绝对优势,但最终竟以失败告终,因此,非常有必要借此探讨一下领导抉择问题。以古鉴今,对比项刘争霸天下这一盘无形大棋,企业在开疆辟土拓展领域与征战市场中,领导人

也时时面临犹如戏剧般的复杂决策过程,常常必须在面对不同专业人员的不同意见中必须透过现况瞬时的审视,预先推敲下一步及下二步,选择阶段性最适合的战术发展方向来布局,以让企业营运寻求突破更上层楼。重温《大秦帝国》加深了企业核心竞争力来自于策略变革管理之体会外,更将《鸿门宴传奇》演进六历程结合《易经》每卦有六个爻分析,强调每个过程发生事情都可以在六十四卦中的一卦体现出来,再根据策略大师林隆润研究的平衡计分卡的理论构成一全新可预判、可操作的领导策略抉择与战术选择上的管理工具,协助企业领导人可以在最复杂的产业变迁与骤变管理情境中从容作出对的决策,得以前瞻企业的中长期发展。

关于鸿门宴:秦末暴政,叛兵四起,天下大乱。项羽、刘邦双雄争霸。双雄背后,原来另有一人操控全局, 是在秦末复国的楚怀王,他暗施奸计诱项羽、刘邦相争,自己想从中获利。不料项羽、刘邦双雄比他强横,反客为主。楚怀王用计,令项羽、刘邦相争。项羽过于自信,先挥军直捣秦军主力,往战秦最强大将章邯,然后计划进攻咸阳。刘邦暗把兵马西转,直趋咸阳,秦皇子婴出降。项羽破秦军主力后,闻刘邦使诈,乘他不备,抢先入京。刘邦急谋对策,他的第一谋士张良献计,但项羽的首席谋士范增悉破其计。于是除项羽、刘邦两大枭雄争霸外, 当世两大谋士亦轰然对决。项羽预备摆设鸿门宴,计划必要时在宴上击杀刘邦。鸿门宴中,项羽、刘邦双雄对决,这场盛筵决定了日后谁是最终的王者……

以古鉴今引发共鸣。四面楚歌、破釜沉舟、项庄舞剑,这些出自于楚汉相争时期的历史经典名句,流传上千年至今仍朗朗上口的实用成语,套用现今企业面对的市场环境脉动、商场斗争,仍然掷地有声,引发共鸣;除此之外,平民出身的刘邦智胜楚霸王项羽的史实例证,好比两个团队个体竞争力的大对决;鸿门宴所点燃的刘邦与项羽双雄争霸战, 双方在战略上的抉择、战术上的选择、带兵的方法等,历代政治家所留下的治理之道,才真正是现代企业所能引以借镜的管理之道,更被广泛用在现今的企业管理理论。

从刘项竟局形成,洞悉竟合策略抉择。先入咸阳者,封秦王,当楚怀王定出这条游戏规则,象征着刘邦与项羽的竟局就此形成。然而,真正的竞争的关键成功要素为何? 对输赢有不同解释,敌人的角色也会有所变化,采用的策略自然也会因人而异。同样对应到企业在面对一场竞局中,您在短、中、长期每个阶段的策略抉择,就是取决于企业的终极愿景。当剧情走到最紧张刺激的鸿门宴, 无论从双方人马、气势、棋局来看, 刘邦团队都略逊项下一筹,刘项对待时所采取的战术与战略更是大相径庭。

刘邦口忍辱负重、以退为进、团队口径一致; 项羽口咄咄逼人、得寸进尺、团队理念不一致。延伸思考, 一是领导是否战略意图,二是团队是否了解战略意图,三是领导与团队是否共塑愿景,以上三点确定团队是否真心为领导卖命。

如果从「天时地利人和」来看, 又各有其优劣势,其中鸿门宴重头戏, 也就是双方阵营两大军师,张良与范增「斗心法」博弈之战,虽然张良局局皆输范增,但却成功地拖延时间,掌握了「时」的优势。不难看出,棋局的下一步、下两步怎么走,都会成为胜败的关键。人生就像一盘你争我斗的棋局,经营企业也如同在下一盘商场的棋局,每一步的抉择都会影响到全盘结果,宛如蝴蝶效应。

鸿门宴是起点还是终点?整场鸿门宴看似项羽胜,但仔细回想,从双方在鸿门宴前所定下的目标来看,范增本来是要项羽杀掉刘邦的,却未达成;而刘邦的军师张良在赴宴前一再强调,重点是要等到韩信前来救火,并让项羽下错的关键的一步棋,结果刘邦的团队其实是有达标的。鸿门宴的结束,不是终点,而是为刘邦团队埋下日后翻盘的种子;反观您在经营企业遇到关键事件时,是否能往往后局势预先推算几步棋? 关注赢得初步成果后, 下一步的抉择,进退之路的利弊得失。关注中高层之间的互动,是否潜藏深度的意涵。是否把握天时、地利及人和的三个成功要素。

企业之间竞争就如同刘邦与项羽之间的竞合关系,大环境的挑战正考验着这些伴随我们成长的企业, 如何像刘邦一样以小博大、以寡击众,在于能否掌握住天时地利人和这些关键要素。透过历史当做借镜,看看刘邦做对了什么选择,项羽又做错了什么选择? 回想您的事业中是否也经历过关键的进退抉择? 如何从项羽的团队吸取教训、从刘邦的团队吸取经验,此一时也,彼一时也,因时制宜去做出抉择与取舍才是最重要的。

面对未来,老板要抉择采用什么战略,让主管去选择战术,使团队有战技可操作? 透过易经的概念,也许企业伙伴就能提前推算下一步、下两步,掌握市场脉动,想好抉择做好选择。期望在最复杂的产业变迁与骤变管理情境中,透过学习思考,助力您能从容作出对的决策,前瞻展望崭新的一年!

团队的“高绩效”究竟从何而来

■ 蒋巍巍

我曾在前面举过一个例子: 拉绳子的人越多,人均出力越少,这在今天的组织中屡见不鲜。显然,在组建一支有效团队时,它的规模并不一定是首先要考虑的事。

那么,团队的效率究竟从何而来? 下面,就由我来为大家剥开高效团队的层层面纱:

一、人心所向的团队价值观

一个人仅仅会做还无法完成工作,还要有工作意愿去做,肯做。所谓的“肯做”不是一个口号,而是要充分发挥主观能动性有责任心,在接受工作后尽一切努力与想尽一切办法把工作做好。

在我研究团队高绩效的过程中,发现了一个现象: 一开始执行力很强的人,反而会成为与领导者作对的“意见领袖”,不一定会将“执行”进行到底;其实,这样的人还不如没有执行力,因为执行力是有方向性的,他的方向有时候和管理层是背道而驰,是不可控的。还有一种,一开始执行力不一定是很强的,他反而会将“执行”进行到底,在执行中和组织或上司持反对意见的行为将会少。那么这类的人,反而会沿着组织的方向将“执行”进行到底,是可控的。

员工的执行动机来源于他对团队的判断,而这个判断并非马上就能形成,这是由该名员工在团队中的自我定位决定的。而员工对团队的判断,来自于团队领导者和员工的互动。团队领导者如果能够让员工有成就感、荣誉感、公平感、安全感,那这个员工在团队中的幸福指数就会比较高,因为他知道,只要他按照领导者所指引的方向工作,就会获得快乐。

因此,团队领导者在员工的执行动机方面负有很大责任。为了提升员工的执行动机,团队领导者首先要做的,便是形成人心所向的团队价值观,引导团队成员自动自发、积极主动的工作。

二、“现在与未来”的准确定位

我们常说企业愿景、团队愿景,究竟什么是愿景? 所谓愿景,实质是人们对组织未来的一种

理想化期待。简单地说,就是我们想要创造什么。当一个人心中或脑海中产生出一种对未来的美好意象,这就叫个人愿景,如果是团队中所有成员共同持有的意象,就叫做团队愿景。

当一个团队拥有愿景, 受到所有成员的支持,就会在每一名团队成员心中形成一股令人感召的力量,创造出众人一体的感觉,并无形地贯彻到团队的全面活动,进而使组织创造出惊人的成就。

愿景作为人们所向往的美好前景,应当是能够联想、描绘的。如果员工一想到愿景,头脑中就能立刻呈现出清晰、具体的图景,那么他们就会自发地产生一种尽快实现愿景的冲动和激情。

这样一来,这种对事业的追求和强烈的使命感把大家凝聚在一起, 主动而真诚地奉献投入,为了理想,创造性学习,追求卓越,并成为团队的一个方向舵,成为驱动团队克服困难,克服短期行为,创造美好未来的强大动力。

三、系统思考的良好习惯

看看我们身边,凡事找借口的员工,一定是单位里最不受欢迎的员工; 凡事找方法的员工,一定是单位里受尊重的员工!

在日常工作中,如果团队成员总是找任何类似借口的东西,那么这个团队的绩效一定是最低的。可以想象,当任何人想找借口的时候,就已经偏离了自己的工作路线,拐到旁路上去了。

所以,蒋巍巍在这里要告诫大家,团队领导者的次要人物就是要培养员工养成系统思考的良好习惯不断地帮助团队解决问题。什么是系统思考,就是用“田忌赛马”的方式去思考,当赛马双方势均力敌的时候,还要保证有一个很好的结果,当然要有牺牲,必须要输一局,究竟要输哪一局呢,输的,输的目的是为了最终的赢,那么赢的一方一定需要系统思考的能力,往往在执行过程中,我们管理人员会忽略这种能力,其实,这种能力才是决定成败的关键,我把这种能力叫“系统思考”能力,我不知道我讲到这里,大家有没有发现,这个“系统思考”的能力就是一个动脑的过程,而这个动脑的过程就是一个找方法的过程,是一个解决问题的过程。所以,一定要培养员工“系统思考”的能力,并且让这样一种行为转变成

习惯。

四、“真诚、团结、宽容、无我”的协作精神

在南美洲的草原上:酷热的天气,山坡上的草丛突然起火, 无数蚂蚁被熊熊大火逼得节节后退,火的包围越来越小,渐渐的蚂蚁似乎无路可走了。然而,就在这这时出人意料的事发生了,蚂蚁们迅速聚拢起来,紧紧地抱成一团,很快就滚成一个黑乎乎的大蚁球, 蚁球滚动着冲向大火,尽管蚁球很快就被烧成了火球,在噼噼啪啪的响声,中,一些居于火球外围的蚂蚁被烧死了,但更多的蚂蚁却得以绝处逢生了。

“蚂蚁抱团”求生的现象,揭示了企业管理中团队建设的秘密,即:个人的力量无论多么弱小,只要能够依靠某种凝聚力组建成为一个团队,就可以发挥出神奇的力量。

因此,我们的团队要想达到高效,就必须具备“真诚、团结、宽容、无我”的协作精神。

蒋巍巍经常会说这样:“真诚”是衡量一个团队是否“健康”的标尺,“团结”是衡量一个团队能否茁壮“长大”的标杆,“宽容”是衡量一个团队能否“强大”的标志,“无我”则是衡量一个团队能否“长成”的信号。

五、业务熟练、技术过硬

一般情况下,团队各层的执行能力基于人员的素质和经验,即:执行能力=人员基本素质+熟练的业务流程+过硬的专业技术。

因此,首先团队在选拔人才的时候就应该把住关。同时,在工作岗位上的培养,不但要提高员工的工作能力,还要提高他们的素质。这个观点很重要。一般来说,总犯低级错误的人,素质相对较低。什么叫做低级错误? 就是反复犯,反复讲却仍然犯的错误。

很多团队领导者在谈到员工的执行能力时,总是希望借助外部力量来改变,一实际上这是无法做到的。因为,本团队的工作流程当然是本企业的员工和自己最清楚,每天执行的工作多数是“重复昨天的故事”,在这种状态下,没有任何外力能比自己内部的培养、培训、思考、改进和提高来得有效。