

经理人新知书架

你不得不知的 50 个管理忠告 ——挑战商业潮流、商业迷思及商业时尚

Management and Myths

(英) 艾德里安·弗恩海姆 (Adrian Furnham) 著
燕清联合 刘小萌 庞海嫦 等译

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

你不得不知的 50 个管理忠告 / (英) 弗恩海姆著 ; 刘小萌等译 . —北京 : 中国劳动社会保障出版社 , 2005

经理人新知书架

书名原文 : Management and Myths

ISBN 7 - 5045 - 5031 - 0

I. 你... II. ①弗... ②刘... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 047147 号

First published in English under the title Adrian Furham , Management and Myths , 1st edition by Palgrave Macmillan , a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

北京市版权局著作权合同登记号 : 图字 01 - 2004 - 6031

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码 : 100029)

出版人 : 张梦欣

*

新华书店经销

××××厂印刷 ××××装订厂装订

787 毫米×960 毫米 16 开本 11.25 印张 178 千字

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

印数 : 册

定价 : 23.00 元

读者服务部电话 : 010 - 64929211

发行部电话 : 010 - 64911190

出版社网址 : [http : //www. class. com. cn](http://www.class.com.cn)

版权专有 侵权必究

举报电话 : 010-64911344

目 录

| | |
|-----------------|--------|
| 导论 | (1) |
| 工作中的意外事故 | (18) |
| 沟通能力 | (20) |
| 咨询依赖 | (23) |
| 巴南效应 | (26) |
| 欺凌弱者的老板 | (29) |
| 不缺钱，缺时间 | (32) |
| 会议压力 | (35) |
| 太多的评估 | (37) |
| 支配狂 | (39) |
| 面对坏消息 | (42) |
| 发展规划 | (45) |
| 指导行之有效吗 | (48) |
| 情绪劳动 | (51) |
| 期望值以及管理方法 | (53) |
| 昂贵的专家 | (56) |
| 生意失败 | (59) |
| 修理者与创造者 | (62) |
| 培训效果评估 | (64) |
| 如何选择咨询顾问 | (67) |
| 伪善的管理层 | (69) |
| 开场白 | (71) |
| 诚实 | (75) |
| 内在动机 | (78) |

| | |
|------------------|---------|
| 判断智商 | (81) |
| 辞退员工 | (84) |
| 知识管理 | (87) |
| 云雀型与猫头鹰型 | (91) |
| 了解智力 | (94) |
| 在面试中撒谎 | (97) |
| MBA 还未过时 | (100) |
| 管理扫盲 | (103) |
| 市场营销要点 | (105) |
| 工资保密 | (108) |
| 士气 | (110) |
| 游牧工作者 | (112) |
| 乐观主义 | (114) |
| 性格测试 | (117) |
| 董事会的问题 | (120) |
| 商界中的心理学家 | (123) |
| 囤积心理 | (125) |
| 选择错误 | (128) |
| 办公方式的选择 | (131) |
| 战略规划：谁需要它 | (134) |
| CEO 的支持者 | (138) |
| 教老狗新把戏 | (141) |
| 告诉客户他们想知道的 | (144) |
| 伊卡洛斯的错误 | (147) |
| 开启智慧 | (151) |
| 总部的来访者 | (153) |
| 组织商业会议 | (156) |
| 商业中的智慧 | (160) |
| 工作与生活相平衡 | (162) |
| 结论 | (165) |

导 论

说到改进工作的建议，现代经理人似乎有很多的选择。你清晨收到的邮件中有很多是出版商为其风靡一时的最新“必备”管理图书所做的广告，广告大肆鼓吹这些书是解决棘手的管理问题的灵丹妙药。此外，每天还有无数封宣传各种书籍、学术会议、研讨会和专题小组会议的电子邮件轰炸着我们的信箱，向我们宣传最新、最前沿的管理思想。

各种媒体都会连篇累牍地报道管理问题。有些广播电台和电视台节目以及不少日报专栏都把管理问题作为唯一的主题，极少涉及其他内容。专业杂志也希望能够满足人们对管理思想的渴求。提供理念的“营销时间”栏目对商界和管理界来说，显得格外引人注目。为什么呢？因为管理工作毫无疑问是困难的，所有管理者都想找到一剂灵丹妙药。

所以管理界很容易受到频繁变化的管理时尚的影响。管理时尚像服装时尚一样，几年流行一次；当其再次流行时会重新包装、改头换面，但本质上是一样的。更加糟糕的是，管理领域内的错误理念比比皆是。有些方法根本不会像人们想象的那样发挥作用。头脑风暴法就是一个绝佳的例子。无数的研究表明，独立工作的个人比集体讨论产生的想法更多、更好。所以头脑风暴法只是一种错误的观念，或者只是一个神话而已，类似的错误观念还有很多。

请思考下列问题。

管理潮流

所谓潮流是对某些事物的狂热追捧，是指人们在较短时期内对于特定

的某种想法或做法近乎疯狂的热衷。从这个意义上说，潮流是短命的；在某一时期的潮流在另一个时期很可能就过时了。玩具制造商都明白，人们对玩具的偏好特别容易受到潮流的影响。无论在市场调研上做多大努力，有些玩具的市场仍然疲软，而有些玩具却惊人地畅销，其需求有时候大得让制造商和经销商感到不可思议。但是，当这些最新潮流的产品再次塞满商场货架的时候，这股风潮已经过去了。在流行初期和高潮时明显供不应求，到最后存货又太多，这简直就是制造商的噩梦。

商界追逐潮流。夏皮罗（Shapiro，1996）给追逐潮流下了这样一个定义：“追逐最新的管理万灵药的热潮，然后及时投身下一个追逐的热潮中去；追逐潮流总是对经理人特别有吸引力，也总是能让顾问们有利可图，却为组织机构带来灾难性的后果。”她认为，商界有很多所谓“世界级”“突破性”的方法。比如建立起公司的愿景目标并不断学习，与客户保持紧密的联系；同时减少公司的管理层级，向管理人员授权，并改变公司的文化。许多人都相信，只要做到这些，所有问题都能迎刃而解。但是，“摆在大家面前的残酷事实是，世界上根本没有什么灵丹妙药，这些新方法的出现只是带来了一些管理技巧，或者它们只是一些经过重新包装后推出的旧方法而已。但管理仍然需要勇气去评估各种情境，建立统揽全局的过程或确立工作重心，认真权衡所有备选方案，制定工作计划，采取行动，修正计划，学习经验教训并继续努力发展，这是经久不变的。在我看来，在这个事事都要立刻给出答案的时代，这种勇气比任何东西都更宝贵。”

下面介绍一些当前的潮流：

■ 规划工作方面的潮流。战略联盟就是一种时髦的观点，指的是公司之间的合作往往会跨越国界，比如说组建合资企业。采取这种做法的有航空公司、电信公司和汽车制造商等。

■ 组织工作方面的潮流。企业文化指的是员工共有的价值观和信仰，以及普遍的行为方式。有人认为只要企业文化能够得到正确地计划、设计和控制，公司的所有弊端都能迎刃而解。

■ 人力资源方面的潮流。公司的员工不仅要胜任工作，而且还要保持良好的体魄。这就要求公司实施员工保健和健身计划，同时还要为员工

减轻工作压力。

■ 根据业绩发薪。按照业绩发薪在当下也非常流行，就是说根据业绩衡量单个员工的贡献并给予相应的报酬，至于如何衡量员工业绩的问题，却往往被人们所忽略。目前很流行的另一种观点是组织精简，或者称为精简编制、编制合理化，这不过是解雇员工或者将管理人员特别是中层管理人员降职的一种委婉的说法而已。

■ 领导方面的潮流。内部创业者就是在组织环境里的创业者。人们一般把内部创业者形容成“组织内部创新行动的直接负责人”。组织要寻找和培养这种人。

■ 控制方面的潮流。质量圈的说法在日本得到了广泛的应用，如今被看作是改进质量、提高美国产品的市场竞争力的捷径。

潮流也有生命周期（弗恩海姆，2001）。一种管理潮流通常要历经以下7个自然发展阶段：

1. 学术发现：追溯潮流观点的源头，我们会发现，有很多的潮流都来自沉闷而且不追求潮流的学术界。针对某个普通的发现而写就的学术论文可能揭示了两个与工作环境相关的因素之间的因果联系。虽然这些论文语言晦涩、内容复杂，但却是比较严谨的。学者们重视所有相关的实际以及潜在因素的复杂性，却大都对理论的直接应用不感兴趣。他们的工作只是理解世界，而不是改变世界。

2. 对研究情况的描述：这个过程可能会持续很长时间，经常需要对细节进行详细描述，也可能会歪曲很多事实。有人读了这篇论文后所做的摘要可能省略了其中的复杂细节。然后，又会在很有影响力的演讲中提及这一发现，有人听到之后就会向别人重复，但内容就会被简化一点。因此，每重复一次，研究成果就被强化一次，而其中的复杂细节也会被弱化一些。选择性记忆让人们记住了关键的发现结果并进行大肆渲染。在这个阶段，研究人员可能无法认出这些发现就是自己的研究成果。这就是研究成果朝潮流发展的第一个阶段。

3. 大众化是最畅销的卖点：这个阶段通常是最重要的。商业作家或泰斗听说了相关的发现，并给这个发现一个醒目的名称。这样，一个单一、简单的想法就变成了一本书。的确，这就是商业书籍为什么通俗易懂

懂、言简意赅的原因。一般经理人阅读了一些关于这类书籍的评论，就会想方设法买一本。他们渴望，只要掌握了那些技巧，照着去做就可以得到丰硕的成果。在这个阶段，这个潮流就转化为一个时髦的、所有的经理人都觉得有必要知道和使用的术语。

4. 顾问言过其实的宣传及推广：推动潮流的既不是那些学者，也不是作家，而是一批管理咨询顾问，他们努力使自己看起来站在管理理论的前沿。因为这些管理理念易于理解并被说成是有广泛用途的，管理顾问们都想方设法把它们用到每一个地方，当然，付出些代价是不可避免的。这个术语一旦被发现，就犹如野火一样迅速传播。很快，好像每个人都不得不重塑自我甚至需要 360 度的大转变，每个人都需要接受情商方面的培训。那些不赶一下时髦的人，觉得自己像是个守旧的老顽固，用呆伯特（漫画人物 Dilbert）的话说就是，他们注定要失败。

5. 忠实信仰者的完全承诺：从这个观点上看，福音传道者们从管理顾问转变为经理人。对于少数公司来说，这些方法似乎已经快速地为他们带来了巨大的利益，心甘情愿地成为产品的拥护者。没有谁敢怀疑和挑战这些“成功的证据”。有时，通过事后的认识，很难解释为什么这种方法会有这样的影响。心理学家们经常用“霍桑效应”一词来解释它——当有人关注的时候，工人们就会表现得很好——或称作“安慰剂效应”。他们有时也谈论“自发性复原”，意思是说通过自身的努力而得以恢复。事实上，当某个潮流过时以后，几乎没有哪个潮流信仰者能够对它保持当年的那种忠诚了。

6. 疑惑、怀疑、冷嘲热讽及背叛：经过多年强劲的产品推销，人们对某一潮流的热衷在不断地减退。市场开始饱和，“创新及改良”版本推出了，狂热却消逝了。然后，滑坡开始了。先是管理层的疑惑，然后是学术界的怀疑，新闻工作者的冷嘲热讽和管理顾问的背叛接踵而来。这个过程开始于人们指出引进这一潮流的欠缺“成本—收益”结果。或者是有人追溯其最初的发现，并找出最初示范与实际操作之间存在的巨大差异。然后，管理记者们嗅到了一丝血腥味。找到一些不满意、不相信这一潮流，并乐于抱怨、泄气的经理人并不是件难事。他们指出，人们为极小的回报而付出了无数倍的努力。而那些管理顾问曾经迫不及待地追逐某一潮流，如今也是他们最早将它抛弃。

7. 新发现：潮流的尾声是培训讲师、作家及顾问发现缺口及进入市场的理想时机。他们知道市场对神奇解决办法不可抑制的渴望。那些真正聪明的人开始判断前一个潮流自然生命周期何时结束，因此他们有充分的时间去撰写畅销书，以便在新潮流来临的初期进入市场。

典型的潮流能够持续多久？它取决于时代思潮，取决于是否有牛市或熊市，以及企业家对作家及管理顾问的渴求程度。但我们都清楚，潮流的中年受害者和年轻受害者在数量上是差不多的。

伯恩鲍姆（Burnbaum，2001）一方面专注于高等教育的研究，另一方面也关注潮流的生命周期，从早期的狂热到广泛传播，再到后来的滑坡，直至最后的衰落。他的模型分为5个发展阶段：创建一种为拥护者/管理顾问所支持的理念，源于他们绘声绘色的阐述，但这些阐述是未经证实的。样本技术提供了非同一般的成效。完全有必要进行组织机构/部门的整体改造。对事件或观点叙述的演进即“故事”的全方位发展。一些反对意见被拒绝，被冠以保守、没有意义、自私自利之名。时间的拉长使潮流支持者开始更独立、更客观地对它进行评估。当潮流为越来越多人所接受的时候，警戒信息也随之增多。随着越来越多失败报告和不满的出现，传播发展走向滑坡。非派系评论报告指出，最初的主张是夸大其词的，没有给机构带来发展或把进展保持下去。索性执意将这一潮流的失败推给以下因素：缺乏领导艺术、追随者不协作、执行得不恰当或者资源的缺乏。有的人则在责备完别人以后，仍然相信过时的方法，只是重新包装后供将来使用。

Bacal & Associates '训练顾问公司网站列举的10大潮流：

- 一分钟经理人；
- 全面质量管理；
- 学习型组织；
- 业绩巅峰；
- 卓越；
- 混乱；
- 目标管理（MBO）；
- 矩阵管理制；

- 团队式管理；
- 企业流程再造。

他们提出，时髦的管理方法确实是有根据的，并经常有改善组织机构的潜力。他们认为潮流也有积极的一面：激发思考和讨论；引起变化，从而促使组织机构对现有的方法提出质疑；以兴奋感觉激励经理人；再者，他们普及了管理理念。

但是，从消极的一面来看，他们浪费了大量的时间和金钱，甚至招来冷嘲热讽。确实，潮流行动的一次执行失败会使将来的改进变得更加困难。结果往往会适得其反。如果潮流的修饰不能契合现实情况，那么只能留下后患。

为了防止人们成为一些宣传得很好但极具误导性潮流的牺牲品，他们提出了 6 条建议：

1. 确定你在使用潮流方法前就完全了解它。
2. 潮流是一种工具：经理人需要非常清楚为什么要采用它，如何衡量它的效果。
3. 制造表面的改变及行动的感觉是容易的。但是，确定这种改变是否行之有效及能否带来效益是困难的。
4. 继续支持那些潮流：掌握好稳定的进程。不要一遇到挫折或阻力就搁置不用。过程和程序的稳定是需要时间的。
5. 要有心理准备，评估/衡量潮流的效果是需要花费一定的工夫的。大多数单一的测量方法是有缺陷的，但运用不同形式的测量方法来衡量使用的效果必定能得到一个合理满意的答案。
6. 不要因为时尚是过时的而感到遗憾。要看理念的本质所在，而不是潮流。

管理的谬见

所谓谬见就是带有欺骗性质的言论。根据字典上的解释，这些言论不能满足有效的推论条件。

如今以证据为基础的经理人非常少。即使是工商管理硕士（以下简

称 MBA) 的培养, 也没运用科学的方法。因此, 他们往往不会评估那些伪科学家的主张。和其他人一样, 比起专家科学的看法, 经理人更容易相信所谓的商业诀窍。

心理学家马克思 (David Marks) 和卡曼 (Richard Kammann) (1980) 对超感官知觉 (ESP)、预知 (precognition)、透视 (clairvoyance)、心理感应 (telepathy)、意志力 (Psychokinesis, PK) 以及其他相关的现象提出了辨证的分析主张。他们在名为“怀疑的艺术与基本原理模式 (modes for rationales or art of doubt)”的附录中对他们所著的书做了总结:

■ 如果—怎样—那么—怎样——通过问那些理论预知什么, 使那些理论家更加明确他们的具体观点。

■ 反驳能力——询问那些理论家可以用什么论据来反驳他们的理论。

■ 进行大量试验——让理论家自己去验证或证实他们的观点胜于你的怀疑。

■ 选择性思维方式——其他的现象 (居间变量) 也像理论家引证的现象一样, 可以用于解释他们的观点。

■ 忽略反面案例——往往因为一些反面案例 (那些用于反驳某个理论的案例) 被忽略了, 而使数据看起来比较强大。需要找到这些反面案例。

■ 亲身观察——主观认定远远不够, 应该结合现实情况, 记录详细的观察结果。

■ 证明书——亲身经历是劣质的证据, 因为通常情况下, 人们意识不到他们所受到的压力或他们真正的需要与动机。

■ 资料来源——检验理论的可信度是有价值的——它是哪里发行的, 哪里辩论的等, 因为这些来源往往使理论值得怀疑。

■ 情感的承诺——个人感情投入越多, 对一个理论的评估就越缺乏理性, 越难以辨证的眼光看待理论。

■ 从个人偏好出发的技巧——“首先, 信徒会相信一些权威人士绝对可靠, 并引用他们的观点作为论据。再者, 他会把那些意见不一致的信徒列为坏人, 并立即拒绝他们的意见。然后, 他会转而以你为敌, 谴责你是用心不良或者愚昧无知的。所有的这些观点都是胡言乱语, 人们要识别

并不要采用它们。这样的目的是从中学习知识，而不是要赢得辩论。”（马克思与卡曼，1980：226）

谨防极度圆滑、极度自信的管理顾问，特别是那些来自名气比较小的学府而拥有较高学历的管理顾问。有些顾问学会了“视读剧本（cold-reading）”的秘技，使经理人相信了他们的见识及敏锐的洞察力。这篇文章列举了 13 个观点（第 26～29 页），矛头直指看手相的人、笔相家以及道德水准比之更差的管理顾问。在成为管理顾问之前，请考虑一下以下 13 点建议：

1. 记住，信任是具备洞察力的关键要素。如果你给人的印象和行动都表现出你相信自己所做的事情，你就能够在涉及的所有领域推广你阐释的观点，哪怕是有缺陷的阐释。

2. 创造性地运用最新的统计数据摘要、民意测验以及调查。这可以提供关于我们的社会相信什么、做什么、想要什么、忧虑什么等各种各样的信息。例如：如果你明确地知道客户来自哪个城市，他所成长的城市的大小，他的父母的宗教信仰以及职业，他的受教育程度以及年龄等，你就可以很大程度地预知他的选票倾向，他对很多事情的信仰，以及其他显著特征。

3. 使你的阐释成为可能。对你的才能表示谦虚。不要发表过多的言论，这会使你跑题。你不是要挑战他的才智。你可以从他的表情读到很多东西，你可以根据他的关注程度看出他是否相信你。

4. 事先得到他的合作。强调阐释的成功不但有赖于你的努力程度，同样有赖于他诚心合作的程度（毕竟，你暗示自己已经拥有一个解读性格特征的成功职业。不是你在尝试——而是他）。由于语言和沟通的困难，你可能不能完全准确地表达你所想要表达的意思。在这种情况下，他需要努力将你所表达的信息重新解释成他自己的语言以及生活。

5. 运用一些小把戏，例如水晶球、塔罗牌或者手相术。运用手相术有两个重要目的。它给你的阐释注入了新奇的气息；但更重要的是，它掩饰了你在拖延时间，并为你组织下一个陈述提供了缓冲的机会。当你正努力想下面要说些什么的时候，你看起来却是在仔细地研究新的手纹。从而，除了以上出人意料的情感妙方之外，握住双手是另一个察觉客户对当前谈话主题反应的好方法（原理与肌肉读心术一样）。

6. 准备一个备用措辞清单。即使你所做的一切都是没有任何准备的表演，如果你常规的阐释中能自如地运用备用措辞，将会丰富你阐释的内容，并能在你组织更多准确的描述时，填补时间空缺。在演讲中，你可以运用这些陈述作为开端。在你承担最初的解读风险之前，记忆少量的备用措辞。手相术、塔罗牌以及其他算命工具也是丰富的好措辞的源泉。

7. 保持警惕。同样地调动你的其他感官。我们已经看到怎样从衣着、首饰、言谈举止来品评一个客户。甚至是在这些基础上得到很粗糙的分类也能为你的解读提供充分的信息。很快，当“击中要害”或者“坐失良机”的时候，你就可以体会到。

8. 运用“捕鱼”的技巧。这仅仅是一个工具，让他告诉你所有关于他的事情。然后，你把他所告诉你的信息重新整理成格式一致的概要并回应给他。捕鱼的一种方法是把每一个陈述整理成问题的形式，然后等待他的回应。如果反应是积极的，解读者就会把陈述转变为正确的主张。他给出的反馈往往会回答隐含的问题；之后，他就会忘记自己是你的资料来源。通过把你的陈述转换成问题，也可促使顾客努力在他的记忆中找到具体事件，以迎合你泛泛的陈述。

9. 学会聆听。在你了解客户的过程中，客户可能非常迫切地希望谈论所有相关的事件。好的倾听者会让客户畅所欲言。有一次，我发现了一个“偷工减料”的倾听者。实际上，那个客户谈了 3/4 的时间。后来，当我向客户问起这次谈话时，客户坚决认为自己在交谈的过程中未置一词，却称赞了这个倾听者，推广的内容实际上正是出自客户自己之口。

聆听的另一个价值在于：大部分寻求阐释服务的客户实际上是想有一个人聆听他们所遇到的困难。另外，很多客户早就决定了他要做出什么样的选择。他们仅仅是希望有人支持他们的决定，从而将他们的决定付诸行动。

10. 戏剧地表现你的阐释。将你拥有的信息回馈给客户，哪怕信息量很少。每次收集一点信息，但一定要令它看起来不止这些。在每次透露的时候，构筑语言画面，尽情发挥。不用害怕表演过火。

11. 总是让人以为，你了解的比所说的多。成功的倾听者，像家庭医生一样，总是装扮得好像他知道很多。一旦你说服了你的客户，告诉他你知道关于他的一项信息，而你通过正常渠道是不可能获得的时候，客户会

自动假设你知道了关于他的全部信息。从这一点来看，他就会明显地向你袒露胸怀，向你倾诉。

12. 一有机会，就要夸奖你的客户。一个临时的客户表面上会反对这样的夸奖，但内心里仍然会很高兴。在这种情况下，你可以进一步夸奖他说：“你总是怀疑称赞你的人。你总是认为如果不是另有所图，别人绝不会称赞你。”

13. 最后，记住告诉你的客户他想要听到的东西。

为了帮助人们批判地思考问题，巴里·利维（Barrie Levy，1998）为成长中的思想家提供了 30 种工具。虽然他针对的是心理学家，但这 30 种工具同样适用于经理人。阅读并记住他们，可以帮助你更理性地看待新的管理理念，并帮助你更准确地评估它们。

A. 概念化现象

■ 描述就是规定。管理的语言通常是评估性的，也是描述性的。几乎每一个行为不仅可以用积极的术语来描述，也可以用消极的术语来描述：“节俭的”与“小气的”，“狂妄的”与“有进取心的”，“有责任心的”与“沉迷的”。语言的运用结合了个人的价值取向和看法。用于描述自己与他人行为的措辞不同，“喜欢”与“厌恶”也是不一样的。描述使“义务”以可以接受的、确实需要具备的行为形式呈现出来。

■ 抽象的概念并不能反映真实的全部。仅仅是给予程序或现象一个名称，例如“更新”，并不代表它真正存在。很多管理概念不是发现的，而是发明的；不是找到的，而是构想的。你既触摸不到道德，又无法拥抱灵感。因此，人们只思考管理的实用性而忽略其准确性，听上去这是个很好的主意。

■ 我们需要并使用多层面的描述和分析：将个人层面、团队层面、公司层面或者国际层面等作为一个整体。工作中的行为可以用不同层面来描述，但我们必须假设各个层面可以互相作用。确定不同层面的描述，然后挑选一个适合我们特定目的的，对于我们来说是重要的。

■ 命名不等于解释。给一种行为模式起一个名字，例如能力，但不等于我们进行了解释。管理理念有很多循环重复的思想。比如，什么是性

格外向的人？一个性格外向的人指的是喜欢交际、对人友善、行为冲动之类的人。什么是喜欢交际、对人友善的人——他们是性格外向的人。管理理念中有很多新发现的无序的东西，例如有潜力能飞跃进步的人或有创造力的天才，都是有名无实的谬见——他们或许会（或许不会）描述某些东西，但他们不会探讨导致这些东西的原因。

■ 质量与数量是不同的。我们能够发现，有些东西容易被区分为两个不同的类型，例如男性/女性，缺席/出席——他们在质量上是不一样的。但我们在管理理念中描述的多数变量是连续变量：多产的/无产出的，利润/亏损。我们经常把连续变量看作是对生变量：黑与白，成熟与幼稚。然而，把一些连续变量归类为简单的二元种类不仅是人为的，而且是不准确的。

■ 通过考虑现象的反面来探究现象。因为概念性的存在，事物对立的两极（乐观与悲观、聪明与愚笨、利润与亏损、膨胀与紧缩）是相互依赖、相辅相成的。事实上，缺少了其中一个，另外一个也就消逝了。因此，当定义现象的时候，问一下它的反面是什么是有帮助的。

■ 所有的现象都彼此相似又同时彼此不同。相似抑或不同取决于评估采用的标准（尺度），取决于它们的参照对象。

■ 实然与应然总是存在差距。带有主观色彩的判断会混淆客观的描述。普遍的、典型的或“正常的”事物不一定是好的。统计频率与道德价值无关。

■ 小心万能的个性描述。对某一个体的特有信息进行描述不是难事，但并没有帮助。这些概括性的描述并没有错误，然而，因为它们是如此普遍、大众化和具有弹性，这些对个体的描述实质上是没用的，它们需要大量的或很大程度的修改才能派上用场。

B. 解释现象

■ 相互联系并不等于有因果关系。尽管相互之间的联系可以帮助我们从一个变量预测出另一个变量，但并没有提供解释。再者，我们无法从中得到如同从因果关系中得到的那种清晰的结论（利维：214）。

■ 相互关系通常是双向的，也是单向的。也就是说，我们有无数因

果关系的循环，通常称为良性循环和恶性循环。不同因素之间可以相互触发。因此，失业有可能导致精神疾病（由于赋闲无事、缺乏自尊、被免职），但精神疾病同样导致失业（因为人们不会雇用精神病人）。因此，恶性循环使得个人越来越不容易被雇用。

■ 大多数的行为会有很多决定因素。高效率不是由寥寥可数的几个至关重要的因素导致的，但经常是各种因素的结合。同样，受到消极因素的影响确实存在：经常是由于遇到巨大的挫折、社会的反对、缺乏自尊以及受到不好榜样的影响。

■ 不是所有的原因都是等同的。导致心理现象的不同原因产生效果的程度不同。很有可能有一个原因比其他的原因具有更大的影响力。从这个意义上说，对于心理现象的原因可以根据它们的影响力做出排序。

■ 不同的原因可以导致相同的结果。任何有效的心理现象都由不同的原因导致。人们可能会因为一些同样的笑话而大笑不止，因为同一部电影而痛哭流涕，但是让他们笑或哭的原因是不一样的。

C. 共通的错误归因

■ 容易低估外部影响对行为的作用。人们倾向于高估个性特征或行为方式的影响力，忽略或不重视环境、社会或形势因素。他们认为个性、价值观和能力是主要的原因，忽略了重要的社会和环境因素，例如他们的管理人员或工作规定。原因有两个：认知的偏好以及动机的偏好。前者是指寻找“捷径”的想法。这就是指观察者关注的是行为者（或发言人）并把成功或失败完全归因于他们；而行为者关注的是具体的情况（或观众），并以此（观众赞成还是反对）为根据解释现象。动机的偏向仅仅是为了使我们自我感觉良好——通过伪造事实或歪曲真相来使我们看起来健康、快乐和能够适应环境。

■ 知道治疗的方法不表明知道问题所在。这个曾经被称为干涉原因的谬见（intervention-causation fallacy），是指即使我们有能力改变、修正问题并进行整顿，也不表明我们知道引起问题的原因。因为药物治疗——或者至少减轻——忧郁症，并不意味着生物（精神药物）因素导致了忧郁症。阿司匹林对宿醉有帮助，但缺少了阿司匹林并不会导致宿醉。导致问题（人

员流失、事故、顾客的抱怨)的因素可能与解决问题的方法没有什么联系。

■ 行动的效果与意图不符。我们不能完全根据其他人的行动确定其意图。除了直接结果所显示出的信息,行为方面也存在很多提供信息的渠道。为什么人们会习惯性地迟到?他们住得很远,他们没有手表,他们没有组织性,他们想惩罚那些等着他们的人,他们错误估计了完成事情所需的时间,等等。

■ 我们对一件事的感觉不一定准确无误。每一个人群和每一个个体都有令他们觉得舒服满意的真理或谎言;同样,也存在苦涩的真理与谎言。我们的感觉往往并不值得信赖,它们不能准确地指导我们认识真理。情感在观察他人与自身的情况中扮演着十分重要的角色,却无法准确地反映真理。

■ 超常的事件不一定需要超常的原因。大多数人偶尔都会有奇特、与众不同或幸运的经历。我们经常听说双胞胎在出生后分开了,50年中彼此未曾谋面,却有相似的习惯、嗜好、偏好和问题等共同之处。但是随机挑出的两个成年人,如上情况也可能出现。一般来说,同一个家庭的两个孩子彼此相同/不同的程度无异于随机挑选的其他孩子。常见的原因可以导致极其超常的结果。

D. 调查现象

■ 对问题进行推理时,既可以用演绎法又可以用归纳法。演绎式的推理是理论主导型的,推理过程呈倒三角形:这种逻辑可以用来生成假设,但它也容易出错。例如,我们知道销售人员性格是外向的:比尔(Bill)是一个销售人员,所以他是性格外向的人。这是一个有缺陷的逻辑。归纳法是数据主导型的,推理过程呈正三角形。在这里,我们尝试从具体而特别的观察报告中推断一般规律和程序。然而,如果数据没有代表性,或者不够充分,又或者存在偏差,这种做法很容易以偏概全。

■ 监视可以改变行为。当人们知道他们在工作的时候正被监视,他们会相应改变行为举止。这个问题在管理中是普遍存在的。特别是招聘面试、民意测验以及媒体意见都容易产生这个问题。监视就是打扰。因此,那些“时间—动作(time-and-motion)”研究专家,为了不让人们知道正

被监视，他们通常会把自己隐藏起来。

■ 经历能创造现实。我们制造自己希望得到的东西。自我满足的预言在管理中享有盛名。它显示出一个人的最初信念（或偏见）如何决定他对待别人的行为，相应地，也决定了别人对待他的行为，因此与最初的感觉一致。不经意间，别人对我们的期望造就了我们的行为方式。

■ 我们将适合的数据归入我们的类别里。我们总是倾向于使用我们偏好的模式。我们将世界万物分门别类，形成种种模式（或类别），以帮助我们更加有效地对我们的经历进行组织整理。适应调节是指修改我们的计划，让它适合新的信息，反之，同化作用（更普遍）会改变我们的感知和经历并让它适合于先前存在的计划。因此，之前的信仰、知识和经历能影响目前的经历、印象以及感知。

■ 我们通常倾向于寻找那些有利于肯定先前信念与预期的信息，而不愿寻找不利信息。我们是有偏向的证据收集者，因此应积极地挑出原则上能够反驳预想的证据。也就是说，反驳我们的理论。为了证明人们是合作的，我们需要寻找竞赛或不合作的证据。

■ 我们顽固地坚持或墨守过时的、被证明不成立的思想。在理论和思想方面，我们投入得越多，我们就越希望保护他们。因此，挑战现有的信仰、理论和思想是重要的。

■ 事后诸葛亮：“我早就知道了”。它造成了对预知能力的幻想。预测是困难的。我们需要问我们自己一个简单的问题：“我们怎样才能解释一个东西，它是否产生了不同于预期的结果？”

E. 其他的偏见及谬见

■ 正当的分类与错误的分类。一个东西是否适合我们的管理分类——是偶然的吗？我们或许没有认识到一个人或者是一件事并不代表某一特定的类别，尽管它看起来像。我们或许也对一些东西有心理偏向，觉得它们适合某些特定类型，尽管它们并不适合。

■ 栩栩如生的难忘事情具有说服力。想起一件事情的难易程度以及速度会导致我们高估它实际的出现和发生频率。特别是，与发生率的实际统计数据相比（例如市内暴力、癌症康复率），生动的事件、图解案例研

究和难忘的个人宣言倾向于对我们的判断施加不对称的影响。

■ 对我们可以理解的问题，我们能够予以解决。我们经常假设洞察力是成功的必要条件，然而几乎没有证据予以证明。由于洞察力强调逻辑和理性因素而非情感因素，因此经常徒劳无功。

■ 尤其是在商界，每一个决定都是平衡的结果。我们每天都不得不在时间、质量与金钱三者间进行权衡比较，然后往往从三者中挑选其二。也就是说，如果可以既快又省钱地做完事情，质量就没办法保证；如果保证了质量，就要占用时间或者金钱。

管理时尚的变迁

科学地思考是一种技巧。怀疑是有益的，而愤世嫉俗则不是。为了成为一个有识别力的管理理念的“买家”，我们需要评估管理理念的根据。如果我们不能批判地看问题，就会很快被那些急于向我们推销的人察觉，然后卖给我们半生不熟的理念或方法。从以下两者那里学到技巧是需要付出代价的：骗子的伎俩和科学家的批判。慢慢地，我们学到了有根据的管理科学。尝试去证实一个产品或加工品是困难而代价昂贵的，通常会令你失望，然而，这是有必要的。

时尚是流行的短暂的风俗。它们代表了特定时期内流行的风格，也可以说是表现了这个时期的特色。弗恩海姆（1999）罗列了过去 50 年流行的管理时尚，见表 1。

奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）指出，时尚是指顷刻间可以变得大众化的稀奇古怪的东西。并且他指出，时尚是让人难以忍受的丑陋的形态，以至于需要每 6 个月改变一次。确实，明天最有可能过时的，就是今天走在前端的最流行的东西。

当今的时尚是什么呢？全方位反馈：情商培训、心理合同等。

潮流与时尚有什么不同呢？他们从表面上看来，有以下三方面的不同，至少在管理方面是如此。第一，时尚比潮流更持久些。第二，潮流通常比时尚更“乖僻”、更另类，而时尚通常是注重功能的。第三，与时尚相比，潮流更容易为大亨或顾问们所引导，而时尚往往由商业需求引起。

| 表 1 过去 50 年流行的管理时尚 | | |
|--------------------|-----------|--------------------------------------|
| 年代 | 流行语/时尚 | 理 念 |
| 20 世纪 50 年代 | 计算机化 | 安装公司大型计算机 |
| | Z 理论 | 给予员工更多发言权，使他们工作更有效率 |
| | 定量管理 | 用数字来进行机构管理 |
| | 多样化 | 考虑商业运转中的不确定因素，并购其他行业的商行 |
| | 目标管理 | 通过商讨设定管理目标 |
| 20 世纪 60 年代 | T - 群体 | 通过组织经理人参加研讨会，向他们传授人际交往的灵敏性 |
| | 集中化/地方分权 | 由总公司做出决策/授权中层管理者做出决策 |
| | 矩阵管理 | 指派经理人到不同的任务小组里进行管理 |
| | 混合管理 | 在一个集团公司下设置不同类型的行业 |
| | 管理网 | 决定经理人首要关注的是人，还是生产 |
| 20 世纪 70 年代 | 零基预算 | 不考虑上年度的预算数字，完全依新年度的需求重新计划与分配 |
| | 经验曲线 | 通过降低价格、提高占有市场份额及效率来获得利润 |
| | 投资组合管理 | 把交易分类为：现金牛、明星或者瘦狗 |
| 20 世纪 80 年代 | Z 理论 | 采用类似于质量圈和充实工作内容等技巧 |
| | 内部创业 | 鼓励经理人创造并监控企业内部创业项目 |
| | 规模缩小 | 调整劳动力并使管理者降级 |
| | 重组 | 除去业绩不好的业务，通常是付有相当债务的业务 |
| | 企业文化 | 根据企业的价值观、经营目标、礼仪及典范形象来定义组织机构的风格 |
| | 一分钟经理人 | 在 60 秒的会谈中，平衡员工的赞扬和批评 |
| | 亲临现场管理 | 离开办公室，到员工的工作现场去考察，以代替依靠各种书面报告得到信息的方式 |
| 20 世纪 90 年代 | 全面质量管理经理 | 集中精力生产高质量的产品或提供高品质的服务 |
| | 重规划 | 根据对组织职能的理解，从小处开始进行机构的重新规划及组合 |
| | 机构扁平化/适型化 | 减除中间管理层，组建出扁平化的组织架构 |
| | 分权 | 下放职责到机构下属的层级 |

顾客在变，同样，机构也需要改变。时尚可能由某种潮流引起，但所有经理人在理念上都是主动而非被动地进行反应。领导者总是要比跟随者

更胜一筹。正如在服装领域，管理领域也存在时尚的牺牲品。相信大胆的声明、流行的采用和权威的代言，并不能保证时尚做法有用或有效。

这本书由多篇短文组成，每篇字数在 800 ~ 2 000，用批判的眼光看待一些管理理念以及管理实践。作为一个在现实世界里工作的管理心理学家，我每天都遇到呆伯特式的人。呆伯特很有趣，因为他是如此的反映了现实。无能的、绝望的或头脑简单的经理人为了取得个人及机构的成功，多么奇怪的事都做得出。

我希望这些短文能够使人轻松愉快，并能传达出严肃的信息。文章旨在启发读者并为大家提供一些信息。当然，我希望是如此。

艾德里安·弗恩海姆
于伦敦

参 考 书 目

Bacal & Associates Business & Management Supersite (2002) (Management Fads-Things you should know). [http : //www. 911. com/ articles. mgmtfad. htm](http://www.911.com/articles.mgmtfad.htm)

Burnbaum , R. (2000) The life cycle of academic management fads. Journal of Higher Education. 71 : 1 - 16.

Furnham , A. (1999) The Psychology of Behaviour at Work. Hove : Psychologist Press.

Furnham , A. (2001) Life story of a management fad. Financial Times , Oct 5th.

Hyman , R. (1997) Cold reading : How to convince strangers that you know all about Them. The Zetetic 1 : 18 - 37.

Levy , D. (1998) Tools for Critical Thinking. Boston : Allyn & Bacon.

Marks , D. and kammann , R. (1980) The Psychology of the Psyche. Buffalo , NY : Prometheus.

Shapiro , E. (1996) Fad surfing in the boardroom. Oxford : Capslon.

工作中的意外事故

频繁的诉讼以及有关工作事故的电视新闻，已经把焦点集中在工作的安全问题上。如果你发生了事故，但并非是由你个人失误导致的——这点很关键（小点声说），那么，或许你会因此而起诉你的雇主（大声地，义正词严地）。滑倒在洗手间湿漉漉的地板上，你就可以得到 6 个月的假期以及 10 000 英镑的赔偿。你学会了吗？

律师们会告诉你胜诉的机会是多么的渺茫，并且受益人得到的赔偿是多么的少。然而，这并不能阻止数以百计满怀希望的人们把他们的案子递交到法院，希望享受作为受害者应该得到的好处。

但是，大多数的意外事故是谁的过失呢？此处的意外事故是指真正的、严重的意外事故，例如“自由企业先锋号（Herald of Free Enterprise）”客轮沉没事件。我们每天都会制造出这样那样大大小小的过失、失误或错误，例如笔误、口误以及类似忘记带钥匙等普通的错误。相比之下，严重的意外事故是较少的。

办公室，不像工厂、矿井或农场，或许不属于容易发生意外事故的场所；工业机械、化工药品以及单纯的自然力量是不足以挑战一般“工薪阶层”，而促使他们对簿公堂的。然而，任何环境都有潜在的危险。打个比方，根据意外事故统计数据，家里的厨房就是世界上最危险的地方之一。

最近才改变了的英国酒类专卖法是第一次世界大战期间颁布禁令带来的结果。在军需品工厂发生的严重意外事故是工人们喝醉酒导致的。确实，就是在这段时期，人们开始谈论“易于发生事故的个性特征”。这些类型的人已经被定格为笨手笨脚、愚蠢或心不在焉，而且这些言辞在指控中同样被使用。我们大概都知道，一些人不知何故就会跌到、撞到东西或打碎东西，其中并没有药物或者酒精的作用，也不是因为精疲力竭。

小孩子比成人发生意外事故的几率更高，性格外向的人比性格内向的人发生意外几率更高，而神经病患者比正常的人发生意外几率更高。但对于发生事故的个性特征的寻求已经有点像寻求圣杯和传说中的喜马拉雅雪人一样了。样本不是不存在，就是可以用于研究的太少了。

1 犬儒主义者相信，易于发生事故的个性特征是那些不想支付赔偿金的保险公司假设的构想。他们总是声称事故是由危险人群引起的，而非危险设备及系统。原告倾向于后者，保险公司倾向于前者，律师们则两者都乐于支持。

然而，客观的意外事故研究者通常会发现，人类环境改造及系统设计方面的错误比人本身出现的错误多。研究一起主要意外事故及模式，看起来是这样：机器设备设计的失误给操作者提出更高的认知要求，于是这些操作者犯了一系列的错误，这些错误依次导致系统的崩溃，然后酿成大祸。

就拿那些刻度盘或显示屏来说吧，它们是用来告诉人们如何操作机器设备的。这类设备需要明显、清晰易读、易于理解，然后是遵循习惯或传统的模式。

通常，一系列细微的系统错误会导致灾难的发生。从本质上说，由于系统原因导致的问题是以下两种类型的问题：机器设备和操作程序。意外事故的发生是由于设备的使用说明书没有采用操作者熟悉的语言来撰写。所以，在挑选廉价劳动力的同时，要确保他们都能够读懂使用说明书。

然而，还有绝对重要的程序问题。通过荧屏来观察航空包通过 X 光的情况，这被心理学家们称为“警戒任务”，需要操作者真正集中精力，但这种任务是持续时间长且单调乏味的。因此，操作者们需要经常轮流上岗，或许每隔 20 分钟一次。并且，一个人需要独立监测另外一个人的扫描结果。

因为航空事故会导致巨大的财产损失和人员伤亡，生物工程学者一度活跃于飞行装置和程序的研究领域，见证飞机起飞前飞行装置的情况。这为人们提供了行为的榜样。

意外事故调查人员不得不密切注意归因性错误：也就是说，错误归咎于某一个人、某一装置设备或是程序性的操作程序。通常，将这三者组合到一起是最致命的错误。问题在于我们使用的工具，同样也在于我们自己。

沟通能力

有些工作需要很多刚刚接受过培训的人。情商——这一时尚的概念：并不具有太多与工作本身相关的知识及技能，只是那些软件技能与之有联系。

年轻的医生不得不告诉病人他们已经濒临死亡；年轻的服务行业的员工必然会面对愤怒的、武断的、固执的顾客；年轻的牧师和警察必须处理大批令人惊讶的、贫困的、要求苛刻的以及发狂的人；年轻的商业顾问必须面对那些年龄是他们两倍的、厌世且不轻易屈服的商人；年轻的外交官们必须吸引、笼络及说服各种各样的外国人，所扮演的角色常常是违背个人最佳利益的。

因此，如何使这些新的医生、外交官、警察、牧师或是顾问跟上潮流呢？什么软技能是他们最需要的呢？如何使他们接受效果最佳的培训呢？

3个星期的强化培训也许有用，尽管所有的讲师都知道“分布式”（随着时间的延续）比“填鸭式”（所有都汇集在一起）的学习机会更好。考虑以下3个差异很大的课程及其可能带来的好处：表演、咨询及销售。

表演是关于如何展现影响、或情感，以及除此之外很多其他东西的。巧妙的表演者具有适应性和伸缩性。他们能变成具有不同意识形态的人、具有特殊习惯的人和不同情感表达的人。他们假装喜欢所有的东西，因角色需要而大喜大悲或情绪激动，并且他们希望记住和精心演绎剧本。他们知道非言语的微妙暗示具有多大的影响力，知道如何改变自身的音质、音色以及语音、语调来适应所要表达的信息。

表演教会一个人要具有敏锐的自知之明，而非过分忸怩，教会人们如何扩大影响，媒介、信息以及上下文如何能产生最大的影响。表演者们会根据时间、场景的不同，在荧幕上对那些他们并不感兴趣的东西——但看

起来好像感兴趣，表现出极大的兴趣，无论是在情感上或是在行为上。他们或许需要演绎一个与自己年龄、时代、环境有很大差异的人。表演者们要学会时间的选择、戏剧性的效果、细节的运用以及细微的表情、几乎听不见的叹息、喘息和如何设法说服或影响观众。此外，我们年轻人还需要一些有用的技巧：当几乎不能被感觉到的时候，表达兴趣以及关注的技巧，改变交流情绪基调的技巧。

第二个特别有实用价值的课程就是销售课程，内容涵盖如自荐电话、电话销售、上门推销、商店销售等类型的销售方式，免税的双层玻璃窗、保险与绝缘器、房屋与汉堡包等商品的销售，以及向那些与他们不同的人进行推销。

某些销售团队的退出率是惊人的：两年内超过 98%，也就是说，只有 2% 的人能坚持到底。销售是艰苦的，它需要社交技巧和自我力量，需要毅力和经常存在的乐观主义，需要创造幸运条件的能力。其需要掌握的内容包括如何辩论、谈判和区分不同信息等。不能完成业绩目标或者是销售业绩比较差的销售人员往往是因为放弃得太早。当他们受到失败的打击时，他们首先把失败的原因归咎于产品，然后是公司，最后才是他们自己。他们变得沮丧，即使追求过程的兴奋感也不能使他们活跃起来。

人们怎样才能善于推销呢？首先，他们需要“读懂客户”。客户是不同的，但其需要和喜好是有限的，这些可以部分地从他们的所属人群（年龄、阶段）、衣着、地方口音以及对问题的回答推断出来。然后，一名出色的销售人员必须使他的销售行话适应于独特的顾客：什么特色必须强调和什么需要忽略，怎样注视顾客眼神的变化，什么可以让顾客放松以及什么会使顾客害怕。

销售人员必须学会打持久战，学会始终保持乐观的心态，学会创新和适应。他们需要快速回答顾客提出的问题。并且，他们应该知道能说多少真话。给予承诺引发的错误总比少说话造成的错误多。销售技巧可以从培训中获得。一些刚入行的销售人员或多或少比较“自然”，但所有的人都需要磨炼才能把工作做好。

第三门课程应该是咨询技巧课程。一堂培训课程，会把参加者武装起来，使他们能够在与那些乐善好施者的电话中控制有利局面，或者在飞机坠毁的时候能够直接与生还者对话。很多人认为他们是好的聆听者，其实

不然。一门咨询课程可以告诉人们他们是不是好的聆听者，同时告诉他们如何变成好的聆听者。咨询教会人们沉默的力量、身体接触的力量以及如何才能避免遭受情绪上的尴尬。一节优秀的课程应当教会人们如何确认动机和情感，以及如何接受它们，做出回应。出色的咨询顾问是具有理解能力的，并且能够不时地表现出他们的胆量。他们需要知道什么时候应该推波助澜，什么时候应该等待，什么时候给予建议，以及什么时候保留意见。

一名年轻的、缺乏技巧的受训人员会发现这些课程有助于使他们在工作中表现出色：表演技巧教会他们如何进行沟通，推销可教会他们如何说服客户，咨询课教会他们如何聆听。

咨 询 依 赖

很长一段时间以来，评论家争论道：心理疗法对事情并没有起到积极的作用，反而使问题变得更糟糕了。他们议论说，那些过来接受帮助的人们失去了自尊、自律以及自由。治疗是社会控制的一种形式，这是一种对个体（病人）的人身自由的攻击。这是一种通过其他人的指令，强迫人们相信对他们及其经历来说是完全不成立的事。

因此，治疗在许诺自由的同时也给予了束缚。激进的评论家声称，心理疗法是政治控制的一种形式，使人们不再相信自己对社会压迫性因素的精确感知，而以为他们的问题是由自己的病态心理所引起的。然后，这些不道德的假设使得人们在行动上更容易遵循社会准则，以及容易受到控制，这样就减少了颠覆性行为。更糟糕的是，如果可能的话，一些临床医学家（故意地）鼓励依赖性。通过很多知名的方法，例如移情，临床医学家使他们的病人永远是病人，只要没有咨询临床医学家，他们就不愿意或没有能力做出任何决定。

情景剧鼓吹（美国人）无节制地使用心理疗法，那些绝望的具有依赖性的病人如果没有致电他们的心理顾问就会马上躺在沙发上，连做出最普遍决定的能力都没有。他们被刻画成容易上当受骗的、相当可怜的心理治疗的受害者。

现在，把心理咨询顾问替换成管理咨询顾问。让我们看一看这么类比是否合适？管理咨询是社会控制的一种形式。管理咨询顾问不也鼓励依赖性吗？对咨询的依赖性不是也可以类比成对药物的依赖吗？

当然，管理咨询顾问像临床医学家一样容易受到关注。很多人抱怨管理咨询顾问的能力和收费不成正比。而且，人们更容易对江湖医生产生深刻印象，但我们希望其人数少于能够真正给予帮助的专家。

然而，有很多严重的咨询依赖性的例子。并且，这些依赖性的出现是

基于很多原因的。管理咨询顾问可以让人觉得他们具有重要性，能为业务带来非比寻常的见识（有时是正确的），能充当秘密的临床医学家，能干出诸如解雇人员及机构重组等肮脏之事。他们懂得如何玩数字游戏并写出各种漂亮的报告。总的来说，他们能够成为经理人非常有用的朋友（如果价格非常昂贵的话）。

江湖医生运用多种方法来鼓励这种依赖性。首先，他们的承诺往往多于他们（或任何人）所能够给予的。他们向那些彷徨无助的、不幸的、绝望的经理人保证世上存在灵丹妙药。但是，解决的方案是可预测及可控制的。您需要做的是：把所有生产车间廉价出售掉，或外包会计清算账目，或引进培训课程，或以情商为标准选择职工……然后一切都会好起来。

然而，诊断的过程必须秘密进行。正如水晶球的凝视者知道“冷漠读心术”的奥秘，因此管理咨询顾问了解洞察力的重要性。这些技巧是要表现得既自信又谦逊，问一些与众不同的问题，但确保客户合作是成功的前提，扮演全神贯注的聆听者，奉承客户并告诉他们希望听到的东西。在反复无常却又复杂多变的世界里，如美国总统、英国皇室、俄国沙皇等很多名人都曾经求助于算命师。从容的智慧、非同一般的洞察力、颖悟的判断不仅是接受治疗的病人需要的，而且是前来咨询的经理们所需要的。他们想知道存在解决问题的办法，想知道那些棘手的问题是可以解决的。

管理咨询顾问也可以成为坏消息的合适传播者。无能的经理人可以躲在那些管理咨询顾问背后，由他们提出裁员、缩小规模或缩小经济干预的建议。如果经理人的“棘手”决定因得到了专家的支持与肯定而得以下达，他们就会总是认为自己需要如此的帮助。顾问们可以让他们的客户表面光鲜、感觉良好。他们可以做出精明的分析以便董事会进行讨论，可以提供设计精美的幻灯片演讲，可以为经理人提供办公室以外的咨询。

一些经理人没有时间或技巧收集并分析自己公司里的数据，于是他们容易被更精明的管理咨询顾问的分析吸引住。对于管理咨询顾问来说，像临床医学家一样，要使客户看到他们所设计的结果并不困难。他们能够轻而易举地相信，之前认为是好的东西是不好的，反之亦然。那些方案和机制具有强有力的推理逻辑性，他们能够理解并加以实施。但他们需要行家定期来检验他们的理解是否正确。

大多数经理人曾经遇到过这样一类人——在没有咨询大师之前，就好像没有能力做出一个简单的人事决定（录用、解聘、晋升）。自从与管理咨询顾问联系后，他们好像被束缚住了，没有自由发挥的空间，他们遭受着咨询依赖性的痛苦。

巴南效应

巴南（Phineas T. Barnum，美国节目经纪人）因为很多事情而知名。他是那个年代的一名超级销售人员，或许是超级愤世嫉俗者。他的下述句子最为著名，可以用来概括他的思想。

- “金钱是一个糟糕的主人，却是一个出色的仆人”；
- “每分每秒都有傻瓜诞生”；
- “每一顶皇冠都镶有一条银边”；
- “广告犹如学习——一点点是一件危险的事情”。

巴南的故事是一个从乞丐到富翁的经典故事。他是一个 19 世纪美国企业家的典范，他了解并探讨人类的行为。他的齐名的声望意味着有一个广为人知的心理效应正等待商业的探讨。

巴南效应指的是人们为何接受他们自己个性特征的反馈信号的现象，这种现象或者普遍有效或者是价值不高的，因为人们认为它是源于个性特征的评估方法。换句话说，人们相信占星相法以及笔迹相法，因为他们开始成为对自我进行错误确认的受害者，这指的是他们接受普遍的理论、陈腐的伪造记述，认为这些几乎对人人都适用的东西对他们尤其适用。

50 年前，一位名叫斯塔格纳（Stagner）的美国心理学家给一群人事经理人做了一个精心设计的个性测试。然而，这位心理学家既不打分又不给出他们实际的结果，他以 13 个源于占星相法、笔迹相法分析等的陈述形式给他们每人一个假的反馈。然后，要求每位经理人认真阅读这些反馈（假设他见到的“科学”测试的结果），并从以下选项中选出一个，对每个描述句子的准确程度进行评估：（a）非常准确；（b）比较准确；（c）一半一半；（d）错多于对；（e）几乎全部都是错的。超过半数的人都认

为这些对他们的描述都是非常准确的，而 40% 的人认为是比较准确的。几乎没有人认为是非常不准确、完全错误的。

“你希望得到一定程度的改变以及变化，当被条条框框束缚或限制的时候，你就会变得不满。”“当你有性格弱点的时候，你一般能够弥补它。”“你的性别判断已经给你带来了问题。”“你的一些渴望有些不切实际。”你可以看到，正面综合的反馈非常重要。人们一定对正面的积极的东西感兴趣，这是很自然的事。很多研究者都已经反复证明了这一结果。一位法国心理学家以占星相士的身份，在各类报纸读物刊登广告推广他的服务，成千上万的人要求得到他的服务，信笺如雪片般飞来。他根据每人“诞生的星座”，用模棱两可的话语进行回答，并复印发给每位客户。超过 200 位愚蠢的客户回信给他，称赞他回答得非常准确并有非凡的洞察力。一位澳大利亚的教授要求他一年级的学生定期诚实、详细地写下他们的梦想，或者要求他们详细描述他们在一滴墨水斑点上看到的东西——越神秘越好。一个星期以后，他给每个学生发了前面用于评估的 13 条陈述。只有在他们公开宣布他们相信这一测试以后，才可以互相交换所得到的反馈。人们如此轻易地被愚弄，大家应该从中吸取教训。

然而，对巴南效应的研究表明，相信这些捏造出来的反馈是由于受到很多重要因素的影响，有些与客户本身有关，而有些则与管理咨询顾问有关（个性、幼稚的程度等），还有些与这个测试本身的特性以及给予反馈的情景本身有关。女性并不比男性更容易受到影响，当然普遍幼稚或愚蠢的人们更容易受这一效应的影响。然而，管理咨询顾问的地位或声望并不十分重要。当然，在这个领域里，这对于更虚伪的人们来说是个好消息。

然而，有些变量是至关重要的。其中最重要的一个是所需信息的详细程度。问题越详细越好——因此，你必须详细地给占星相士提供具体的出生时间、出生日期及出生地点。在某一项研究中，一位美国的研究者给所有的研究对象提供了同样的占星，他发现告知他们结果是根据他们的出生年、月、日做出的，比告诉他们结果是根据他们出生的年、月做出的，更能让被研究对象认为结果是准确的。一次又一次的研究表明，当人们认为那些其实不过是大众化的表述对他们尤其适合的时候，他们对这种诊断过程就会更加信任。一个客户的满意程度并不是由诊断医生将他与别人的差异程度比较结果来衡量的，但与客户相信这对他本身的适合程度高低有

绝对关系。

第二个因素掩饰了这样一个真理：我们都渴望得到赞扬而不是怀疑的评论。那就是说，反馈必须是赞许的。它不需要是完全积极的，但如果它大部分是积极的，只是偶尔伴有适度的消极意见（而它本身是赞许的），人们才会相信它。通过 13 个好用的陈述可以轻易地证明这个观点（那就是说，“你不为自己是个独立的思想者而感到骄傲，并且没有令人满意的证据就不会接受别人的观点”）。人们并不乐于接受消极的观点，尽管它看起来是特别为他们量身定做的。这就是另一个个性衡量原则——“乐观原则（Pollyanna Principle）”，这一原则表明与负面的词语和反馈相比，人们更倾向于接受和使用正面的词语和反馈，这是人性的普遍倾向。对两个判断的评估已经表明，在得到人们肯定与接受的解释方法中，正面的表述是反面表述的 5 倍，而在极少让人接受的阐述中，正面表述只占反面表述的两倍。

因此，占星相术和笔迹相术受到了人们的欢迎。反馈来自于具体的信息——占星相术所需要的出生时间和地点，笔迹相术的笔迹的倾斜和字体大小，文字的准确性，i 上的小圆点，t 的十字交叉，字体连写的运用等。这些几乎总是为人们所喜爱。当人们拜访占星相士、笔迹相士或算命者的时候，常常是面带忧虑的（焦虑、失望、没有安全感）。他们对于自己以及将来正面的东西特别敏感。因此，正是这些拜访者的犯规与特征，使他们更容易接受相士的观点。因此，如果一般的描述看起来是真实的（并且有可能是），当给出更多信息的时候，人们经常认为这比实际情况更真实。再者，这种方法得以长久被加强的原因有两个。第一，众所周知，自从弗洛伊德时代以来，人们会有选择性地记忆更多关于自己的正面的事件，并且因此很可能记住更多与自己看法一致的观点，而非与自己不怎么相关或相矛盾的观点。第二，当然，人们必须支付咨询费用。或许，在要求得到每一个占星术结果前，人们都要警惕其不菲的费用。

欺凌弱者的老板

你的老板欺凌弱者吗？如果是，为什么？我们可以做什么来改变这种行为？你在某种程度上是不是导致它的原因？

很多人都抱怨他们的老板欺软怕硬，与运动场上的暴徒没什么区别。工作中的暴力是指以任何一种行为方式（口头的、书面的、肉体上的）来强迫、恐吓或者威胁员工，有时是针对单个员工的，有时是针对一组员工的。通常，这种暴力是无缘无故的、连续发生的，同时是具有侵犯性的。从本质上来说就是滥用权力。

暴力可以是口头上的（骂人、奚落、不怀好意的流言飞语），甚至是肉体上的（拳打脚踢、掴耳光、毁坏财物）。但公司制度、政治处分以及严重的报复威胁使之只能在私底下进行。现在的情况几乎都是间接的或非口头的、“健忘的”（忽视/不包括其他人）、含蓄的。偶然的争论及意见不合不属于暴力行为，也不需要把提高音量当作暴力的一种。

一些工人经常告发他们的经理人对他们有暴力行为，甚至是在工作之外。高级管理人员常常是最后一位被发现使用暴力的，因为他们的暴力很容易被伪装隐藏。高级管理人员低估或否认它。再者，被欺凌的工人经常不愿意告发。他们害怕会遭到强悍的暴力者的报复、洗劫，甚至更糟糕的打击。

然而，不可否认，暴力行为对工作业绩存在长久的影响。欺凌弱者的老板缺乏自信、自尊。他们对工作的专注力慢慢消退，而他们对工作的茫然却慢慢增加。他们产出更少了，也明显不开心了。

长久受害的工人被全社会的工作群体疏远。最初，他们受害可能是因为他们与其他人不同：在教育背景、种族、外形、过去的成绩、事业发展路线、年龄、能力等方面。并且，通常工作群体与“欺软怕硬”的经理人相互勾结，因为暴力者从不独立实施暴力。工作团队通过执行和代办的

动作来帮助、鼓动及援助暴力者，只有少数人是帮助受害者的。

暴力是复杂、驱动力强、普遍的。通常，尽管高级管理人员反对，但它还是被深深隐藏在组织文化背后的。导致暴力的原因和表现需要从 4 个层面去理解。

首先，暴力本身是不可避免的。他们通常可以用 3 个特征来表现。第一个特征是几乎完全缺乏社交技巧。他们可以是被动的带侵略性或者是简单的好斗，但几乎不会是过分自信。他们几乎没有情商，没有处理问题的技巧。问题在于他们不知道如何吸引、说服、影响别人，因此，他们采取胁迫的方式强迫其他人胆战心惊地遵从其意愿。

然而，工作群体本身在这里扮演了重要角色。研究表明，群体态度的存在——赞同受害者或赞同施暴者——对暴力行为起着很重大的影响作用。如果欺凌弱者的老板能够侥幸逃脱的话，几乎总是因为工作群体的作用。他们随时候命，默默地见证。

工作群体被分成的民间派系以及党派越多，他们就越会忽略群体以外成员的暴力行为，甚至支持它。分裂及征服导致暴力行为的发生。

组织机构作为一个整体，事实上将为暴力行为的滋生提供环境。重要的是，高级管理人员真正反抗支持这种行为的态度、信念及实际行动。当然，官方政策及做法对暴力行为、纪律和同等机会也会确实起到一定作用。然而，由人力资源部门制定的官方政策与实际情况通常是背道而驰的。在总监们的密室会议背后，或者管理人员会议室里的巧妙应答的非正式的善意的取笑，是证明组织机构的本性比较有力的线索。

最后，所有的组织机构是隐含在广阔社会背后的。我们经常会看到暴力行为被媒体描绘成悲伤的、疯狂的或是邪恶的种种形象。公众意见可以轻易地引发刑事案件，在那里，暴力行为将会得到应有的惩罚。

几乎没有组织机构有关于这一类主题的数据：工人们多长时间会告发一次他们受到的欺凌，所受到欺凌的时间持续多长，被何人欺凌，欺凌的具体时间及地点。对于受害者的感受，或者是他们想到的如何有效地防止欺凌发生的行动都不是很清晰。

有些组织机构觉得收集数据是非常浪费时间的。他们相信非常少数的“潜在受害者”要求荒谬的官僚规定，因为他们与那些定期地、义正词严地责备他们的经理人不同。其他人认为理解或处理暴力问题势在必行，他

们不相信有必要做“暴力调查”，提供必要的证据予以证实，用于处理问题而进行的资源分配是合法的，而这些问题不可避免地使生产效率下降。

所有组织机构必须要回答的中心问题是为何暴力行为越来越多，如果它真的能够清楚而不含糊地回答这个问题，那它就是答案。是否因为对经理人或主管的选择不科学？是否因为管理者们没有接受关于影响力及说服力技巧的培训？是否因为员工的懒惰不合作？是否因为组织机构的文化？诊断必须先于治疗。

另外一个重要数据是暴力在组织内的散播程度，也就是说，它是限制在某一个区域，还是与某一个个体特征有关（年龄、性别、教育背景）？

当然，为了详细说明暴力意味什么以及对于它可以做什么，咨询组织机构中每一个层面都是非常重要的。自上而下实施的政策往往非常不成功。运用目前美国式的表达，威逼利诱可以同时使用。但一个人仍然需要帮助那些遭遇挫折的拙劣的经理人，由于某些原因，他们好像没有能力调动其员工的积极性。

欺凌弱者不管是在会议室，还是在运动场上都是一样存在的。他们使其员工和同伴的生活遭受痛苦，并且他们几乎总是导致工作效率的降低。仅此一点就足以证明需要有所行动去解决问题了。

不缺钱，缺时间

你的老板把你叫进了他的办公室，然后给你开了一个价。个中原因难以解释，你有以下两种选择：要么休一个星期的假期（5 个工作日），要么给你 2 000 英镑的现金。如果你选择了一个星期的休假，他就会给你抬高价格。2 500 英镑怎么样？但是，如果你选择要钱的话，他就会把假期延长到 8 天。

这个简单的问题在对症下药方面有着出人意料的效果。它赤裸裸地告诉你，人们工作能拿多少报酬。在办公室里走一圈，满是行政管理人员使用这一招，你就能够对人们的身份有一个明确的认识了。有时，行政人员会花费超过 5 000 英镑来换取一个星期的假期来放松。那就是每天 1 000 英镑啊！不过即便是这么大一笔钱似乎对他们也不会造成多大影响。而对于另外那些只能拿到大约 750 英镑的人来说就不同了，大概是因为他们需要这笔钱或者是太热爱他们的工作了。

缺的不是钱，缺的是时间（cash rich, time poor，以下简称 CRTP），这与人们的年龄和工作所处阶段有关。中年人拥有较多的金钱，但觉得自己需要更多的时间；而比起私人企业的员工，那些为公共事业部门效命的人们常常需要更多的钱。对于每年只有两周假期的美国人来说，时间当然是最稀缺的。

C RTP 对人们到底有什么影响呢？不管是一位薪资丰厚的行政管理人员（就算他年薪超过 25 万英镑），还是一位具有股东压力的首席执行官（CEO），或者是一位工作勤恳的管理咨询顾问，他们对于时间都有着极高的需求，以至于他们对价钱表现麻木。这会在很多方面表现出来，不管是大事还是鸡毛蒜皮的小事。比如说购物，至少对男人而言，更像是一桩令人厌烦的事而非乐事。

那些 CRT P 行政管理人员常常飞奔于各大商店，只是简单地把他们喜

欢或者需要，甚至仅仅是他们觉得需要的东西扔进购物篮里。他们不会费心地比较价钱或者品牌，以使价值最大化。

更有甚者，他们可能会选择那些看起来贵得离谱的商品，而只是为了多节省出一点时间。这从交通工具中最显而易见——他们偏爱乘坐协和超音速客机（世界第一架超音速客机，法国航空公司和英国航空公司使用，飞行路线只有“巴黎—纽约”和“伦敦—纽约”两条）、利尔喷气式飞机（Lear jet，加拿大庞巴迪生产的新一代商务机）等。对于那些能够节省时间购买到的产品，他们也许就不在乎价钱了。

C RTP 经理人一定是“找一个人帮忙”（Get a man in，以下简称 GAMI）的拥护者，而不会推行“自己动手”（Do it yourself，以下简称 DIY）。GAMI 是那些既要照顾家又要管理公司的人解决问题的良方。DIY 是一个不入流的古怪思想。那些经理人会随时准备着叫进任何可以立即提供帮助的人，他们强调的是“立即”！

这就导致了对仆人需求的复苏（非常有效）。当然，如今已经不再这样称呼他们，但是现在出现一类新兴的仆人，他们的工作就是给那些 C RTP 经理人更多的时间。这些私人助理可以帮他们做任何事，例如遛狗、为宴会准备美味菜肴，甚至是参与业务洽谈。事实上，他们的工作就是将那些 C RTP 的经理人从他们不喜欢做的事中解放出来。

正因为如此，在失传了多年之后，与“仆人”相处的技巧又重新被发掘出来。C RTP 经理人把一系列棘手的任务交给私人助理来完成，使他们自己从这些繁重的任务中解脱出来，从而有时间去做他们“需要做”的事情。

颇有压力的 C RTP 经理人需要学会如何和他们的“仆人”相处，同时也需要了解如何在工作中进行授权。授权需要有自信、敏锐的洞察力，以及优秀的判断力。

C RTP 的两难窘境也造就了一种全新概念的产生：优质时间。这通常指的是疲惫不堪的行政管理人员与他们的孩子们待在一起的时间。与一个五岁大的孩子待在一起时那种不可思议的奇妙和欢愉稍纵即逝。因此，对时间异常敏感的 C RTP 经理人在看完他们的孩子或配偶之后，就立刻要去读报纸、看电视或简单地打个盹儿。然而这对双方而言都是不好的。

优质时间意味着要全情投入、专注、开诚布公、心灵相通等。然而，

如果你“厌倦了花太多时间和公众相处”，想自己静一静，或者仅仅想以一杯干红和一份报纸来“打发”时间的话，确实比较困难。对于 CRTP 经理人来说，出现婚姻问题是不足为奇的。他们的配偶觉得自己被忽视了，甚至是被一脚踢开了；他们的孩子，要么反叛倔强，要么沉默寡言；他们的“仆人”甚至也会在工作时表现出不满。

布莱尔夫人是一个很典型的 CRTP。她的工作使她衣食无忧，生活富足；但对于她的家庭，她在时间方面却是贫穷的，她必须仰仗他人的帮助。对她来说，最重要的莫过于名誉而非金钱。这是一个很困难的要求，几乎没有人能够否认这一点。

处在社会上层的人举步维艰：回报是丰厚的，但代价也是高昂的。事实上，时间就是金钱。当然问题是，这样拼命工作是不是值得。切记，没有几个人在临死之前会说他们希望这辈子能多花些时间在工作上。

会议压力

对于会议的组织和发言者来说，无论何种会议都可能是一个相当大的压力源泉。事实上，调查研究表明，最普遍的恐惧症是畏惧在公共场合演讲，大约超过 1/5 的人都受到过这种恐惧症的影响。然而，无论听众的多寡、声名显赫与否、态度友善与否，对于他们发表演讲的需求日益成为一种高级管理人员所必需的技能。

一些人非常享受在大型会议上大出风头的乐趣。甚至，有些市场营销人员以及古怪的人力资源专家会苦心寻觅在会议上演讲的机会，以此来提升他们业余的表演技巧。然而，对于很多人来说，那些规模庞大、气氛严肃的公开会议简直是一场噩梦，在那里诸多竞争者、商务报社甚至是公共媒体都会与会。

与会者每天也许不得不从他们的口袋里掏出四五百英镑的参会费用。不过，从另一方面来说，会议组织者都知道，要组织这样一个会议确实要一笔数目庞大的花费。代表们远道而来，希望看到的是灯光闪亮、音乐缥缈的演讲台。对会议组织者来说，会前的推广，会议当天的工作协调人员、特殊的饮食要求等都造成了确确实实的压力。这样的会议最后还是有 1/5 被取消了，原因在于签到的人实在太少了，以至于在会议召开之前就已经面临着严酷的入不敷出的问题。

事实上，筹划一次会议所必须承受的压力不像准备一场婚礼庆典那么简单。对于组织者来说，潜在的压力包括：

■ 怯场压力：是的，无论是对于大会主席、致辞人还是与会者，只要是想要衣着光彩、谈吐不凡地在会场上充分展现自己的公司及产品，都会面临怯场的压力。

■ 财务压力：试图平衡账目收支，并试图以最小的成本投入成就

“非凡的表演”。尤其是如果想要通过会议获得盈利，这种压力就更加令人头疼了。

■ 漫长的准备期：会议策划、会议宣传以及会议场地的确定需要花费 6~9 个月的时间。有些会议召开的倒计时，就像詹姆斯·邦德的电影中的定时炸弹一样令人揪心。

■ 必须具备的管理技能：包括协调供应商，迎合大牌们（如总统及其夫人）一时的心血来潮，会议组织者们都知道，他们只有这么一次机会来使会议顺利地召开。

■ 内部分歧：筹备委员会的各个部门都有各自的喜好，尤其在事情到底应该怎么办的问题上会产生强烈的分歧。就如同在婚礼上，不同宗教信仰的人会有各自非常强烈的、通常是无法让步妥协的风俗传统。

■ 等待幻想的实现：很多人都曾参加过一些让他们印象非常深刻的会议。会议的每一个细节都如同时钟一般精准，无论是发言者、演讲台，还是餐点都是尽善尽美的。然而，这通常是一种不大可能实现的完美组合。

由此可见，如果说这对于会议组织者来说是巨大的压力的话，那么对于发言者而言，又将如何呢？即便是那些充满自信、学识渊博的发言者，也有可能担心每张幻灯片上是不是都有公司的标志，到底演说会不会达到预期效果等。而实际效果到底怎样，当切断电源的时候，看看一个靠幻灯片来辅助演讲的发言者会有什么样的反应就知道了。

许多发言人都在想，如何既能使演讲在严肃的气氛中显得幽默有趣，又不必担心泄漏公司的机密。然而，他们似乎并不怎么关心精心撰写的宣传广告和实际演讲之间的差别，也不怎么在乎只顾轻佻地搞笑，而忽略了实质上的信息传递。也许他们中的某些人是从以前会议的回执表中了解到笑话是每天会议最吸引人们注意、给人印象深刻的部分。

为了控制以自我为中心的发言者，不让他们肆意延长规定好的发言时间，一些会议主席承受着巨大的压力。另外，当问起与会的代表有没有问题时，却完全没有人提问，此时会议主席就会很紧张。发言者看上去颜面扫地，听众手足无措，而主席则尴尬不已。

因此，当下一你想要佩戴大会徽标，被编排在大会进程中，享用会前咖啡的时候，先考虑一下，那一天你所要承受的焦虑吧。

太多的评估

在大学校园里，正如在中小校园里一样，可以出乎意料地发现学生的成绩有明显的提高。没有人会相信年轻人突然之间变得比以前更聪明了，对学业更专心刻苦了，因此我们只能从别的地方找原因。一个让人满意的解释是：要么考试的难度变了，要么评分的体系变了。犬儒主义者相信两种因素都存在。为了让家长、子女、教师高兴，更重要的是为了让政府部门高兴，评分标准降低了。

怀疑论者认为，这对于两个群体的人都不公平。那些人，尽管不是太老，但因为经历的是旧的体系，而得到的是不同的分数，这使他们与同类的现代人相比，感到没有那么成功。另外一种那些聪明的人，在好的学校取得的分数与那些资质比较差的学校的人取得的分数差不多，这使他们备感失败。

然而，对于打分标准的降低又有另外一些解释。一种是与工作领域密切相关的。人们发现，考试测评与持续不断的评估（Continuous Assessment，以下简称 CA）之间的平衡改变了。教师们向各地学生减少考试压力的呼声做出了让步，取而代之的是更多的 CA。学生们知道，他们经常在 CA 方面做得比较好分数就会比较高，压力也就比较小。因此，成绩在明显地提高。

然而，哪种评估的方法比较好呢？工作领域的表现评估是更像考试，还是更像 CA 呢？在某种程度上，这取决于工作的本身。厨师、演员以及作家认为自己最近一次的菜肴/剧目/书作，实际上隐含了 CA，虽然它是以考试测评的形式出现的。考试把更优秀的区分出来了：几乎总有更大的打分范围。但他们更公平吗？在某种意义上，他们与之后相当的成功有更大的联系，他们具有更好的预测合理性吗？尽管人们对 CA 青睐有加，有更好的理由相信考试测评是一个比较好的评估形式。

首先，一度升温的剽窃问题在考试测评中几乎不存在。人们可以轻易分辨出各自的工作成果。在考试测评中，具有重要的诚实因素，然而，CA 为腐败行为敞开了大门。

其次，除了与以上理由有联系外，有可能认为考试测评对于处于劣势者更有利。拥有丰厚资源（富有的父母、电脑、图书馆）的学生更容易在 CA 中得益，而那些拥有少量资源的学生却要花费较大力气。考试测评是一个等级更分明的领域。

再者，考试测评教人学会信息储存以及信息修复。当然，电脑时代的到来已使这一技能显得不再那么重要，但对信息进行分类记忆总是能够占有优势的。在大部分学科里，考试测评都能教授这一技能。

另外，考试测评是一个好的生活实践。有些焦虑的人也许在考试测评中发挥不好，但熟能生巧。在心理学的术语里，这是恐惧不敏感症。做越多的考试测评，就越有能力处理考试压力。在“实际生活中”，人们不得不在“考试环境”下完成很多事情。做演讲、解决一个特殊问题以及不得不进行同步辩论等技能都是在考场中磨炼出来的，这就是不断吸收一个创建好的知识体系。

考试测评的是流畅清晰的才智，即解决问题的能力以及实践知识。它测评策划的能力以及处理问题的能力。因此它把有能力者与缺乏能力者区分开来。

生活中，CA 和“考试测评”同时存在。然而，考试测评更有利于区别优劣。

支配狂

失望、受挫的员工提出的最常见的控诉之一，就是指控他们的老板（或同事）是支配狂。支配狂指的是什么呢？为什么人们会那样？如何帮助他们或者说这种情况能够改变吗？如何掌控你的支配狂老板呢？

最好的出发点就是考虑哪些东西是可以控制的，哪些东西是无法控制的。我们都知道，在保险公司小小的印刷体注释里面写的“上帝的法则”，指的是无法控制的自然现象。我们不能掌控天气，也不能控制地震，更不能控制大海。

然而，个人的身体健康呢？牙科医生会告诉你，他们能够很容易地区分预防性治疗型病人与康复性治疗型病人。前者相信他们已经能够控制他们的牙齿健康。通过刷牙、用牙线剔牙、好的饮食习惯以及整个口腔卫生可以控制牙齿腐烂。再者，如果他们希望（并且有能力负担）拥有漂亮的牙齿，可以借助医疗技术的帮助以及绝妙的新兴增白产品来实现，从而拥有一个灿烂的笑容。人们是可以控制牙齿美容以及自信的。

康复性治疗则非常难以保证了。他们没有牙医或者是没有做常规检查，只是在痛苦难耐的时候会去看医生，而这些医生是以“检查、对症下药及价格高昂”著称的。他们选择不去看医生有3个原因：需要花钱、精神焦虑及相信自己可以控制。他们认为牙齿健康是机会作用：遗传因素、儿童时期的饮食、水质，所有这些都是无法控制的。因为他们不相信牙齿健康以及魅力是在他们能力与金钱控制范围内的。他们懒得去打理个人卫生。从某种意义上说，这些人是受支配狂。

牙科医生渴望将康复性治疗转化为预防性治疗。这无论是对于他们的业务，还是对于他们的病人都是有好处的。然而，他们与那些相信完全能够控制自己牙齿健康的人之间也存在同等重要的问题。牙齿保健方面的支配狂相信他们的特殊愿望是没有实现不了的。有些东西可以办得到，甚至

很多东西可以办得到，但对于遗传性的、历史性的或者是结构性的原因，实现的程度比较有限。

保健方面是这样，财富方面也是同样道理。心理学家使用的一个概念叫控制轨迹。它涉及从内到外的控制轨迹。那些运用内在控制的人相信他们对事物具有绝对的控制能力。他们是自己命运的主宰。他们的身体健康、喜怒哀乐以及成功都是可以控制和预见的。他们往往是乐观主义者。并且，当他们遇到挫折、信念受到挑战的时候，或者受到现实打击的时候，他们的反应将会极度强烈。这样的“内在控制者”相信自己能够掌控，并且他们也希望掌控。失去控制是非常可怕的。如果你相信世界是有秩序的、可预测的，并且也是可控制的，你就会尽全力去控制它。

支配狂们相信工作中的事情是可以控制得非常好的。当这些信念受到威胁的时候，他们就会变得极度忧虑，就像那些病态恐惧患者一样。他们既不恐高，不害怕黑暗，也不害怕打针，但他们害怕失去控制。因此，为了处理这种忧虑，他们尝试着——无时无刻地，无处不在地——通过演练来控制恐慌的袭击。

支配狂们最令人沮丧的特征也非常重要：知道如何去控制。他们通过个人魅力，通过许诺而不兑现的报酬和棍棒手法，通过威胁和惩罚方式，通过激励和奖励来“控制”其他人。感染力是一种技能，这是销售人员需要学习的技能。他们知道人既不是完全可控，也不是可以预测的，但是，能够把敏感灵活的手法运用得当，他们就可以通过个人魅力长久地感染别人。

支配狂通常都缺乏洞察力以及个人魅力，却总是抱有怀疑和不信任的态度。支配狂不是中心成员。为何他们没有接受委派或授权？很明显，因为如果他们这样做的话，他们将失去掌控。他们将会变成挫败专制主义者，希望拥有完全的控制权，但好像没办法得到。在这样的情况下，支配狂看起来确实非常令人厌恶。他们也许会暗中监视自己的员工，并无理地指控员工各种各样的过失和不道德的行为。他们也许会因为得不到想要的东西而勃然大怒。或者，他们会突然诘难别人。这就是为什么他们是众所周知的、令人讨厌的人的原因。

因此，支配狂的标志具有三重性。相信所有的事物或人都是（完全）可控的；对失去控制存有病态的恐惧；缺乏实施他们所拥有的控制的

技能。

受支配狂的问题更糟糕。他们是宿命论者，他们相信运气、机遇、命运、上帝，相信国际基金会或者英国首相，相信它们控制了一切，做任何事情都无济于事……除此之外，或许能做的只能是祈祷，以及等待命运的安排。然而，不可避免地，他们从来没有达到既定的目标，因为他们在必要的时候没有采取任何应对措施。

因此，如何应付你的支配狂老板？你必须从3方面努力：他们的信仰、焦虑以及技能。从最后一项开始：推举他们去参加“个人魅力”“谈判技巧”或者“情商”课程。营造一个让他们能够实践他们的新技能的安全环境。在他们授权的任何时候，向其提供非常积极的经历。让他们看到控制并非一切，或者说控制什么都不是。告诉他们只要放松一点点，他们就能够得到更多的权力，这听起来的确有些自相矛盾。

面对坏消息

经理人最重要也是不大令人高兴的一个特征就是，他们经常要传达坏消息：公司正与竞争对手进行合并，公司财务正实施外包，一个全新的肯定种族和性别政策还没有。问题人们是如何传达这些会急剧改变听者态度的信息的？

首要问题是如何掌控传递坏消息的会议。在一些习惯于避免冲突的公司里，懦弱的老板会尽量回避冲突，并通过内部网或者是个人电子邮件的形式来发布坏消息。

大多数企业都意识到，他们传达不好的消息并让职员走人的方式实际上不仅对他们的声誉至关重要，还对那些留下来的员工有着重要的影响。那些没被“炒鱿鱼”的员工总会有种“幸存者的罪恶感”，他们需要小心谨慎地工作。

负责传递坏消息的经理人需要知道如何处理会议。我们知道信息本身很多方面的特征都是重要的：

1. 意见的质量。这常常影响到发言者是强调终极利益的合法性，还是实现目标所采用的方法。
2. 意见的数量。意见的数量应是最佳的，而不是最多的。人们能够处理3~6个逻辑非常清晰的意见。太多的意见只能导致画蛇添足。
3. 发言者必须表现出明显的敏感性，并且态度非常诚恳。这是一个棘手的特征，但也是最重要的特征之一。所有的政客们和他们的高级幕僚都清楚，你看起来必须是无微不至、大公无私并尽心竭力的，尽管你并不这么觉得！
4. 其他人对待信息的反应。人们从别人那里获得线索。如果别人哭泣，他们会觉得他们也被允许这么做。如果别人嘘声四起、喊声一片，他们感觉他们可以生气。这很难去控制，除非你在听众当中安插情感助手来

帮助你。

5. 处理问题。人们会提出很多疑问，尽管他们会略带修饰。他们会表达情感——充满愤怒和忧虑。他们需要你开诚布公地对待——略带几分即可。然后，就会有很多人提问。

然而，坏消息传达会议仅仅是一个开端。临床医学家们、研究者们以及顾问们都知道，人们在处理重大转变时存在一个可预测的模式。

死亡、衰退以及离婚心理状态像移民、移居心理状态一样，是一个适应变化的过程。经理人需要了解适应曲线。

这就是说，当人们面对必须适应变化的问题的时候，他们通常经历一个多个阶段的过程。首先，他们否认事件本身；然后，他们勃然大怒；之后，他们或许试图找到解决问题的方法；再之后，他们或许变得极端失望。所有这些过后，他们只能接受需要接受的变化。

变化过程的处理方法“模型”有很多种，但它们都非常类似。重要的是，人们需要意识到这一变化过程是相当自然与普遍的，很多人都经历过这个过程。他们的老板需要接受并且帮助他们走过这个过程。

在他们没有足够的心理准备的时候，重要的是不要迫不及待地把他们从这个阶段推到下一个阶段。并要注意，每个人的适应速度是不同的。

不管这个坏消息传达得多么好，当人们（或者你）突然之间、毫无准备地被告知他们对公司来说是多余的，适应过程就开始了。一开始，人们通常会变得茫然或者觉得失去了方向。但有些人甚至会感到安慰，心存感激，变得乐观起来。他们好像不太确定自己的感觉，并觉得很难做出任何决定。

通常很快就到了下一个步骤——很简单——否认。人们假装什么都没发生过，“没什么大不了的”。他们尝试将变化的影响减到最小，尽管这种变化显然是很有意义、很重要的。

否认过后，接踵而来的尽是一些消极的东西：愤怒、不满、抵抗，以及可能通过阴谋破坏进行报复、举报之类。一旦这些情绪消散，人们就会滑入“失望的泥沼”。失望、气馁以及依赖是常见的，并且普遍存在。

第三个步骤可以持续一段时间，但是，如果要解决的话，人们需要得到帮助。他们需要让过去的一切都成为过去，尤其是过去所留下的那些消极的情绪。他们满怀希望能够看见曙光，能够看到至少是适应过程的结

局，以及获得他们能够处理变化的知识，甚至是享受整个过程并从中获益。这个阶段是比较困难的。

第四个阶段是人们重新获得精力以及注意力。人们“考验”他们的新角色、新地位以及组织过程。有些人把这些推到顶点。这将迎来全新的积极心态、创造力以及工作热情。

最后一个阶段表明，接受并融入变化的人会变得自信，甚至愿意帮助别人去适应。

虽然，这是一项简单但有用且有帮助的活动。它告诉人们，他们不过是处在那些变化曲线的中间阶段，这有助于过程的平常化。应该鼓励他们明确自己在曲线中所处的位置。更重要的是，应该问他们，需要怎么做才能使他们进展到下一个阶段。

这个过程有利于使他们的情绪平常化，同时也有利于鼓励他们考虑做出积极的反应。

周围有很多提倡改变的管理咨询顾问。他们太清楚：对变化不恰当的传达方式和否认改变前的情感变化很容易导致失败的风险。

发展规划

要想确定任何一位中年经理人的年龄和培训经历，一种方法是问他“优势”的对立面是什么。如果你认为一个人既有优势也有“弱点”的话，你的思维就是旧式的，而且，很显然你近期没有上过培训课程。

我们有自己的优势以及发展机遇，没有人会再有弱点。优势以外的一切都是（潜在的）发展领域。这种说法很天真，但在理论上是正确的，它表明所有的能力都能够培养。它还进一步表明，也许有人会幼稚地认为，组织机构会给个人提供一些“培训机会”，而参加培训的人也会开始利用这次机会使个人得到发展。

这种说法具有“一分耕耘一分收获”以及“所有东西都能够被改变”的突出特点。它暗示人们，不管是个性还是个人能力都能够被改变。抑郁的内向者能够被培养成阳光的外向者；神经质的术士可以发展为沉稳的战略家；害羞的技术人员可以发展为足够自信的人，等等。

种种迹象表明个人的变化是缓慢而痛苦、代价昂贵而困难的，很少的变化是充满乐趣、快速而让人兴奋的。然而，人们却不允许那样说。我们都必须假装发展是无止境的。铁棒终能磨成针，盲人终有一日能够见到曙光，跛子终能走路，暗淡的石头也终能变成璀璨耀眼的金子。

所有这些胡说八道都归结于过于自负，持这种态度的人会认为积极的态度和看法一定能够带来积极的行为。例如，如果你相信弱点能够被改变的话，那它就能够被改变。那就是，如果你相信你有具体的缺点（外语比较差，对数字不敏感），你就陷入永恒的缺乏自信和自我满足的循环中。通过向自己传递“能够做到”以及“个人授权”的信息，你可以打破这个恶性循环。

然而，你是否相信发展机遇能够偶尔得到发展？问题的答案取决于由谁做出此项决定。很多人会说：“谢谢你，我们不需要任何发展”。发展

意味着改变：当你年纪大了，发展就变得更困难了，而且这有可能是长期斗争的过程。在任何发展过程开始之前，人们需要具备发展的愿望。正如所有的培训讲师所熟悉的，如果你违背人们的意愿，你就不能改变任何人；他们确实需要具备改变的愿望。

因此，谁是你个人优势以及发展机遇的最好的判断者？你的老板，培训讲师，还是你自己？很多组织机构要求员工及其老板通过绩效管理评估体系做出一个年度发展计划。并且，无论老板或评估者是否能够通过报告足够了解做计划人的特殊能力，也不管评估者是否想要发展，他们必须做出这一计划。

在大多数组织机构里，发展计划是没有任何意义的，没有人会把它当真。人力资源部门总是高兴地把表格填好，评估者和被评估者开心地凑合着做一些没有任何效果的事情。对于不把它当真的一个很充分的理由是，极少有组织机构能够在个人发展方面真正投入时间和金钱。

富人或名人，或者其他入有时候会请私人培训师。他们知道，如果他们能够巧妙地选择合适的培训师并找到恰当的方法，他们就能够改变自己。

让我们来想象一下这个以评估为中心的任务。人力资源工作者们愿意为个人发展提供时间和金钱。如果你真的具备发展的潜能，你的公司将给你 5 000 英镑外加一个月的假期（不包括节假日）。但你需要做出一份令人满意的计划以表明你有广阔的“发展空间”，解释预算，说明和解释基本原理以及时机。聪明的人甚至还考虑如何能够评定自己能否、如何以及是否已经取得个人发展计划里的成功。

有些人真的想要“打破常规”，并且考虑最大限度地发展自我。为什么不回头去教导人们懂得谦卑呢？或者是在激流中前进时鼓足勇气呢？你可以尝试在一个豪华的商业学校里学习小型工商管理硕士 MBA 课程，或者是一种传统培训课程的混合，例如演讲技巧，为财务经理人以及项目经理人设定的金融课程。

这是一个有趣的评估任务。通过评估，我们能够深入了解人们认为需要发展的地方，以及如何才能做到最好。这与自我评估以及学习方式有关，与吝啬以及浪费有关，还和自我放任以及自我节制有关。并且，它还

与诚实的态度有关。

像一个国家一样，人们需要实实在在地进行发展。问题是，正如他们在约翰内斯堡所发现的，怎么做才最有利于取得实质性的效果。

指导行之有效吗

指导这一方法受到惊人的推崇。很明显，它满足了部分重要的需求。正如有钱人一度需要聘请私人医生作为自己的健康诊断者以及健康顾问一样，因此，现在有很多经理人好像有必要采用指导的方法。

然而，什么能够证明指导是行之有效的呢？是缺乏证据，还是有缺乏指导的证据？答案好像是：没有有效、科学的证据可以证明指导实际效果与期望效果一致——那就是，传达给人以印象深刻的承诺。

问题当然是在于如何回答问题。其中一个线索也许是在于科学家如何尝试提出一个非常相似的问题，也就是“可供选择的另一种药物奏效吗？”科学的评估有一个“黄金准则”，可以用它来评估可供选择的另一种药物的各种特性的说明。他们把这些叫做随机的控制的试验（random controlled trials, RCTs）。更值得推崇的是，他们是“盲目”的尝试。

这个方法主要有3个特点，所有这些特点对于决定指导是否行之有效是非常重要的。第一个特点是随机性。随机性指的是人们（有学问的病人或经理人）被随机地委派给不同的临床医生、培训师或者监管群体。

随机性为什么重要？因为随机性可以保证结果的自愿性。我们知道，在“医生—病人”“培训师—经理人”之间的关系之中，各种因素都会对最终的效果产生影响。或许是年龄、教育背景，或者是任何一方的光鲜外表影响了效果，胜于过程本身。

如果指导是行之有效的，它对于所有的经理人是不是也同样有效呢？并且，它应该对于所有经历整个过程的（受过培训的）培训师是行之有效的。如果它仅仅是对某些培训师所带的某些类型的人有效的，那么我们就有必要知道其中的原因，以及是否只有某些特定的因素（除了指导过程）是行之有效的。

因此，一名经理人必须是被（随机地）委派给一名培训师的。我们

知道，一些心理学家有一个选拔面试，用于决定是否双方都感觉他们“能够在生意上合作”。科学的问题是为什么这些处理方法仅仅对特定的授予者以及接受者的组合有效。如果是的话，这需要用小字体印刷进行注释（实际上这是非常重要的信息）。

这种科学的方法的第二个特点是一个监管群体或者真正的监管团体的概念。这指的是一些经理人被分配到一个真才实学的培训师处接受指导，另外一个群体也许被分配到一个名义培训师或者另外一个经理人那里接受指导。从本质上看，有两种监管群体。第一，经理人完全不做任何事情，只是想知道有这个指导经历是不是比没有好。第二，经理人做一些其他的活动，但这些活动与指导大相径庭。

监管群体告诉评估者经理人的表现是否有所改变，总之是随着时间的流逝自然而然地发生的。这在业务上叫做“自发性免疫”，即是身体（或许是思想）自动治愈，不需要任何的外力就能完成，时间是良药。然而，可能存在的情况是，真正有效的只不过是和别人聊天（聊什么都行），或走出办公室，又或者让自己感到很重要。监管群体确实告诉我们过程的本身。

第三个组成部分被称为盲目——在理念上是双盲。从医学的角度上看，这指的是医生、护士和病人都不知道他们服用的是（真正的）药物还是糖豆。因为，病人和医生都清楚地知道作为安慰剂的糖豆的巨大作用。通过治疗，你没办法使所涉及的双方“失去方向”。然而，你使评估人员“迷失方向”，从这个意义上，他并不知道病人接受了什么样的治疗。

经过6个月的“训练”（指导、练习，甚至无关紧要的事），经理人的下属们需要对他们的表现打分。更好的是，采用一些过硬的行为数据来看哪个群体改变最大，在哪个方向进行了改变。经理人的自我鉴定报告也许会完成，然而他们或许会陷入完全的困惑。

指导行之有效吗？也许是。你怎么知道？例如，首先找到100位经理人。把他们随机分配到不同的培训师那里，其中33人被分到有真才实学的经理人培训师那里接受指导；33人被分配到一个兼职讲师那里接受指导；33人在6个月里面，每隔3个星期听一次为时两个小时的音乐。这段时间过后，评估这些经理人的表现、自尊、满足度以及类似的方面。然

而，最好是要求经理人的员工对他们的经理人进行评估（根据以上的衡量标准），但不让他们知道经理人是被分配到有真才实学的培训师那里，还是兼职讲师那里或者是在音乐欣赏组。

如果，并且仅仅如果，在有真才实学的培训师处接受完指导的经理人，根据统计数据得出的评估结果与其他组不同，并且更好的话，我们就真的可以说指导对每个人都行之有效。如果不是的话，那么，回答关于指导何时以及如何产生效果的问题，是很困难的。如果它能够表明是最终会产生效果的，那就只是刚刚开始。

情 绪 劳 动

在情商这一概念流行之前，人们已经承认，很多工人需要表现出一定的情绪以作为工作的一部分。这个“情绪劳动”表示：当表现出其他消极情绪的时候，员工需要隐藏或压抑他们真实的感觉。他们可以表现出“适当的情绪”：必须比自然产生的情绪更多或更少地集中表现出来。服务生与护士、园丁与形体教练、会计与律师以及心理医生与独立理财师都必须伪装出他们的情绪。这些情绪包括关注、兴趣、热情等。

在很多服务性质的工作里，员工对待他们的顾客带有极少的真实情感——正面的或负面的。酒吧里、柜台前或者餐桌前的顾客只是另外一个正在等待交易的人而已。

大多数接受服务的人都是相当有礼貌并且友好的。这是社会生活以及传统礼节的惯例。然而，他们之间的关系不是平等的。如果服务提供者不喜欢他们的顾客，或者是尊重他们，或者是对他们感兴趣，都不应该表现出来。然而，顾客可以表现出真实情感。

“享受生活”服务学校要求每个参加者都开始或者表现一种假想关系。从一个完善的数据库里得到顾客的信息后，服务提供者能够在专业知识的基础上制造一种“即兴亲密关系”。甚至，所有的组织机构都鼓励他们的顾客与服务提供者共同营造一个良好的关系。他们希望忠实的顾客，对组织机构、产品以及服务提供者能够有一种“温暖热情”的情感。

然而，顾客们是否真的需要情绪工作的服务提供者呢？他们会被不真实的情感表现所折服吗？老板可能想要热情友好的服务，但顾客真的在乎吗？实际上，虚假的亲密、过分的关心，以及毫无保留的服务提供者也有可能收到与意图相反的负面效果。太多的情绪劳动让人非常不愉快。有些顾客不得不参与到捉迷藏式的友谊以及关系建立服务中。服务生做出自我介绍，仿佛给顾客提供了一份简短的自传一般。这就暗示给顾客一种将

彼此的信息暴露给对方的规则，暗示顾客也需要照着去做。于是，双方被牵入情感工作中。

一些顾客不在乎这些没有意义的虚假友谊。另外一些人甚至会生气，并做出强烈反应。然而，明智的情绪劳动者应该知道自己如何表现。在定义上，好的服务不是刻板的。情绪劳动者需要敏锐的感觉、灵活的头脑。他们需要从顾客身上发现并收集线索。从服务提供者身上知道他们想要什么，喜欢什么，爱好什么。下一步，他们需要能够提供所需档次以及相应风格的服务。

让我们来想象一下服务员工是被如何对待的。很多人被告知，人们在介绍自己的时候应该先介绍姓名。他们的嗓音、动作以及行为举止应该表现出是友好而愿意提供帮助的。他们被教导信仰顾客是上帝的信条：顾客支付你的工资。他们必须灵活、适应性强并且乐于助人。他们必须“取悦”顾客，必须把顾客不仅变成产品的倡导者，而且使其成为产品及公司的最初传道者。并且，他们必须改变害羞、容易退却的顾客，同样，他们必须改变过分自信、要求苛刻的顾客。而且，他们必须一遍又一遍地整天重复地这样做。

爱尔兰歌星鲍勃·盖尔多夫（Bob Geldof）因饱受同情疲乏症的痛苦（Compassion Fatigue）而闻名。一个人或许能够很轻易地原谅他的顾客——面对员工遭受关注疲劳或帮助疲劳。试图过分自信地告诉顾客他们是上帝，总会给人一种无法抵抗的压力。任何人的承受力都存在极限。一根稻草可以压倒骆驼，这是一个物质层面的比喻；顾客可以使服务生的心理受到打击，这是心理层面的比喻。

体力劳动者是疲劳的，同样，情绪劳动者也是疲劳的，或许甚至更多人是这样的。并且，这要求技能、坚忍不拔的精神以及稳定性。容忍脾气暴躁、不可理喻且要求苛刻的顾客会使任何人感到疲劳。长期极度兴奋、殷勤以及关心他人会破坏人的私生活。

情绪劳动者常常需要控制住他们的真实情感直到下班后。这对于工作和生活之间的平衡是没有好处的，因为残留的疲惫、闷闷不乐以及挫折心理有可能在家里表现出来。情绪劳动者喜欢到健身房做运动是很有可能。体力劳动对于情绪劳动者来说好像是一个不错的选择。

期望值以及管理方法

市面上有很多词藻华丽的关于面试问题以及答案的书籍。在这场不断加剧的诈骗和反诈骗的游戏中，面试官和候选人都争先购买这些书籍以提高他们的面试技巧。

这些书籍最显著的特点是它们所建议的问题和答案不是真正地提供或获取信息，更多的是关于如何控制你给人的印象。“难对付的”面试官按照推测提问一些杀手锏般的问题，但是“精明”的候选人早就预见到了，并且准备好了精明的、很有可能具有回避性的答案。

筛选性的面试是希望能够在面试当中获取信息，以帮助人们更好地做出决定，挑选到合适的人选，拒绝那些不合适的候选人。这是一个让双方都能够互相留下“好的印象”，并尝试决定是否符合双方的要求和期望的做法。

筛选性的面试有可能是最后一次机会，也可能是让双方都明确某些相当重要的期望值的最理想的时间。期望值并不是真的可以在工作中或者合同中体现的。它极少涉及类似于“晋升”方面的事情。何时以及为何员工得到晋升或没有得到晋升？晋升是否主要是建立在过往经验（也就是服务年限），或者是可证明能力的基础上呢？何人做出的晋升决定以及运用什么数据作为支持？通常，员工要得到晋升需要在目前岗位工作多长时间呢？

与晋升相关联的是薪资以及其他福利的改变。薪资的增加会不会考虑到通货膨胀因素呢？什么人会得到奖金？为什么？公司是否会支持员工在业余时间到校园充电呢？公司在生育假期和陪护假期方面的规定是怎样的？有没有积极的行动政策？这些对那些来自多数团体或少数团体的有胜任力的员工将如何产生影响？

员工期望得到培训。公司是否会赞助员工参加一个（价格非常昂贵

的) MBA 计划?他们是否会批准员工休假进行个人学习?他们是否提供公司内部培训,提供一些在工作的其他方面能够派上用场的技能培训,例如人际沟通技能、电脑操作技能、谈判技能培训等?

一些重大的问题包括工作时间灵活,以及与其关联密切的事情;工作与生活之间的平衡;在家工作;分享工作。公司关于以上方面的政策以及制度是怎样的?并且,更重要的是,行政惩戒、行政关注以及分享性谈话与实际发生情况之间是否存在差异?员工的生活阶段常常指明了他们所喜好的时间与金钱之间的平衡、地位与自主之间的关系,然而,这种平衡需要商讨决定。

员工什么时候学习公司的缺勤政策、迟到政策或者是偷窃惩罚政策呢?是的,他们或许会及时收到公司发出的废话连篇而词藻华丽的由人力资源经理修正过的小册子,但是,谁会去阅读它们呢?更糟糕的是,所有员工很快会发现小册子中所写的与经理人所表现的明显完全不一样。

如果组织机构进行关于组织氛围的调查,调查结果表明员工往往会对以下三者进行抱怨:薪资、沟通以及士气。他们相信,与市场相比,他们的薪资是低于市场水平的;管理者没有与员工进行坦诚或准确的或经常性的沟通;以及士气(除了在他们自己的工作区域里)降到了最低限度。通常,他们都没有可比较的市场薪资数据,也不知道他们想要从其管理者身上得到一些什么信息,并且单纯地曲解士气的概念。

经理人的任务比较少,但都是重要的。他们需要设立清晰明确的目标,给他们的员工提供支持以及及时有效的反馈。他们也需要处理职业发展的期望值,以使自己不至于变质、失望、愤怒或者迷惘。

然而,普遍存在着这样的一些现象:在面试中候选人过于强调在薪资以及工作环境、激励、假期津贴等方面的兴趣,而使那些出于自身的原因、想要聘用对工作感兴趣的候选人的经理人在短时间内做出改变。面对这种类型的问题,即使是那些非常诚恳的用人单位也是如履薄冰。自相矛盾的是——候选人在面试中表现得比较内向,知道如果他们想要得到这份工作就千万不能问一些基本的问题,尽管这些问题对于他们来说都是相当重要的。

解决的方法是——当被确认录用,或者当候选人被问及“如果我们

确定要录用你的话，你会接受吗？”才到了开始讨论以上这些基本问题以及探讨该公司政策的时候。到那时候，组织机构才会对候选人有非常积极的态度，提出“薪资以及调薪幅度”的问题，风险才会更少一点。

昂贵的专家

人力资源顾问与管理培训讲师之间最根本的区别是什么？答案相当简单：在于每天工资 500 英镑与 1 800 英镑之间的区别。那么，培训讲师与培训协调员之间的区别是什么呢？答案与前者类似。

在管理发展以及培训的世界里，追逐花里胡哨名头的大有人在。这些人里有些是业余戏剧家类型：一部分相当于学术泰斗，一部分几乎与竞赛表演主持人没有什么区别。他们有些人的外表、道具甚至发票都相当“低廉而让人反感”。其他人则像一头受伤的公牛，他们的信念非常明确，如果客户支付得很多，他们相信能够让客户感到物有所值。

大多数培训讲师更喜欢被称为咨询顾问，因为后者享有更高的地位。咨询顾问常常是在组织机构里工作得时间比较长，而且接受过更好教育的人。他们被召集来处理复杂问题，并且可以与 CEO、副总裁以及总监们见面。培训讲师则待在教室里面，向培训经理汇报工作，培训经理向人力资源执行官负责，而人力资源执行官并不一定是董事会成员。但是，不管是咨询顾问还是培训讲师，都有某些共同的使命，那就是都必须做培训演讲，都必须组织会议，都必须影响、说服以及以甜言蜜语笼络受众。

演讲者与培训协调员之间最基本的区别是什么呢？以什么样的能力和知识区分这两种“类型”呢？演讲技巧包括三个方面：具有涉及领域的相关知识（迄今为止，这是最基本的）；开发清晰难忘的培训辅助工具的能力（幻灯片、投影、讲义）；以及所有那些能够临场自圆其说的技巧。你需要具备理解资料的能力，而演讲技巧是可以后天学来的。

寻找合适的演讲者的窍门在于：（1）搬走他们所有的设备；（2）要求他们做一场即兴演讲。以下是测试辩论技巧的老掉牙的窍门：演讲者首先发表一篇准备好的演讲，但是，只给他们五分钟的时间来准备第二次演讲。这个测试在于检验演讲者的应变能力以及综合性、专业性知识的掌握

情况。如果人们不能脱离所有设备进行演讲，这常常表明他们更像是协调人员，而非材料的演讲者。

我们大多数人都还记得 A·J·P·泰勒（欧洲激进历史学家）是如何直面电视镜头，发表现代历史演说的。他的表现彻底让人折服，尽管实际上他完全没有材料——没有短影片，没有幻灯片，没有采访，甚至没有任何笔记。甚至不清楚他是否有录像化妆。但他以渊博的知识、意味深长的讲故事技巧使自己独树一帜。

培训协调行为的最佳状态，是一个涉及如何理解群体交互作用的过程。这是“集体作用”的技巧，让参与者行动起来技巧，解释的技巧。你需要洞察力，反应迅速以及善于形成、改变群体情绪方面的技巧。所有协调行为的一个主要目的就是帮助人们表达他们作为个体以及团队中的一员的感觉。培训协调员应该善于观察，善于处理问题。同时，他们应该有能力控制一个群体，制止喧宾夺主的行动。他们应该有为别人充当解释员的能力。

如何才能从商业知识角度来区分这些群体呢？培训协调员不需要了解太多商业方面的东西。培训讲师应该了解，但常常也仅限于他们所关注的方面。咨询顾问应该理解商业操作以及商业事务。与培训讲师和培训协调员不同，他们多数与小群体里的个体共同工作，而咨询顾问通常是与组织里大的部门的人一起工作。他们具有不同的背景和专业，但应该具备组织架构以及处理过程方面的经验与理解。

咨询顾问可能必须接受培训以及协调，但是，那不是他们的主要角色。他们需要接触并且理解很多组织机构收集的关于运作、生产、分配、薪酬福利、缺席等方面的数据。他们通常需要通过建立系统来衡量和监控数据，但目前还没有这样做。他们通过创建处理模型来弄清楚如何、何时、为何以及在何处需要做出改变。

咨询顾问几乎总是需要进行计算，而这是培训协调员从不需要的技巧。培训讲师也一样，除非他们是技术培训讲师。咨询顾问也需要知道——既通过理论又通过实践——变化模型，因为他们几乎总是被召集去完成变革。他们需要知道当改变发生的时候，什么变化是具有代表性的，什么程度的改变会导致什么样的效果。

谨防那些希望在职位名称上被称为培训讲师的协调员，而更糟糕的是那些希望被称为人力资源咨询顾问的人。一个称谓并不代表什么，而重要的是知识、技巧以及态度决定了他们能做什么以及能被称作什么。

生意失败

关于生意失败的统计数据，特别是小生意，让人郁闷。在一些领域里，例如酒店业，输多赢少。而且，成功只是指能够在商场上站稳脚跟——有几分偿付能力——能维持一到两年。

他们为什么会失败呢？失败能成为成功之母吗？或许吧，但是需要在无数特定的环境下才能实现。最重要的是不要问某位企业家为什么他们会失败或成功。因为，他们几乎都是心理学家所称的基本归因谬误的受害者。它指出，人们将他们的失败归因于运气不好、不道德的政治家、苛刻的顾客、不可靠的员工、贪婪的银行等外在因素。然而，成功则归因于个人的动机、才智以及能力。

想想那些通常在生意失败时所给出的原因。首先，并且是极少数的，就是陈旧的保险条款以及不可抗力。这固然会发生，但非常罕见。在英国，我们没有严重的地震灾害，也没有火山爆发。因此，那就是保险所想要的。你能够并且应该对这些罕见事件投保。荒谬的是，一些生意曾经被这些灾害挽救了。因此，犯罪曾与保险欺诈相联系。这常常是有成本效应的，有时是法律的需要。第二，即是经济衰退。但是，回顾美国情况，即便是在经济大萧条时期的统计数据，其刚启动的生意失败率低于 2%。而在 20 世纪 80 年代初期，最多只有 1%。运营得好的生意能够在艰难时期茁壮成长。

第三个原因是诈骗。以下相当罕见的事件的发生概率低于 5%：合作伙伴精神错乱、会计沉溺于毒品、记账员以及误入歧途且不诚实的董事进行商业欺骗。

但是，让人困惑的是为何他们能够侥幸逃脱如此长的时间。任何经营生意的人必须理解数字。从数字中可以了解到发展的趋势、模式以及可以让人看到商业竞争、供求的效应等。金融文盲注定是要失败的。这不是说

雇用专家帮忙就不好。重要的是不要因为他们而放弃你的权力。因为很有可能你邀请的合作伙伴是骗子，或者会因为忽视金融信息而被欺诈。

第四个原因是疏忽，这个原因更加普遍，与这个原因有关的因素很多。第一个是因为所有者在完全铺平商业道路之前，急于开立其他分支机构或者开拓其他出路。空气中充满了太多的泡沫。第二个原因正好相反——畏首畏尾，这可能是由于神经紧张的经理人不能或者是不会进行任何授权或职责下放而造成的。然后，偏执狂的暴君生病了，没有人知道应该做什么或者怎么做。第三，经理人有时突然失策。处于更年期的中年经理人会因为一个只有他年龄一半的年轻的长腿金发美女而结束所有的东西。嗑药、酗酒以及突然沉迷于聚会、赌博，这些都会导致商业所有者忽视他的生意而最终导致失败。第四个原因是缺乏足够的商业经验。通常，这主要是由于对业余职业的热情。如果想要成功运营一家餐馆的话，需要的不仅仅是烹饪方面的技能。有才气的发型师并不是必须要在发廊里面有一个成功的开始以及成长。好的作家有可能是一个差劲的出版商。商业运营需要有一定的顾客、供应商、股东、会计、税务等方面的专业知识。现实中有一个很好的观点，就是经理人应当是通才而不仅仅是某一方面的专家。因此，能够管理任何业务的过渡型经理人正在崛起。

此外，超过四分之一的生意失败是由于公司运营中经验不平衡造成的。那些接受过专业培训的热心家们认为他们懂得如何让整个业务体系运作良好，尽管他们其实仅精于某一细小的方面，这机会导致生意的失败。有大批关于乐观的销售人员不懂得盈亏管理而导致失败的故事：那些不相信市场营销的工程师、头脑灵活的会计人员自以为人们像他一样被调动起来了。白痴学者插手于商业管理命中，注定是要失败的，因为商业管理太复杂了。

在某一领域的辉煌或丰富的经历往往会为这一个领域带来太多的关注，而对其他领域的关注则不够。对某一商业领域的热情、良好的动机以及精通是不够的。然而，它是不是导致生意失败的最普遍的原因呢？这当然不会被那些遭解聘的雇员、破产者或者把失败归罪于生意萧条的人所认可，这属于管理无能。管理是设定敏感而可达到的目标，是合理利用稀有资源来支持达到这些目标，是理解企业中各个层面的股东，以及激励员工。

仅有创造力、聪明、工作认真负责以及有推动作用是不够的。你必须了解商业运作与你的竞争对手，甚至了解一点点工程学。令人叹息的生意失败，原因不在于我们的专家们，而在于我们自身。

修理者与创造者

有大量关于创造力的口头以及书面的废话存在着，它们大部分都出自那些所谓的商业精英之手。泰斗们、培训讲师们以及他们的追随者们中流传的一个最伟大的荒谬的说法就是“为每个人颁发奖品”的理念，因为我们都具有创造性。

除了寥寥可数的例外，几乎所有人类特征都按著名的钟形曲线（bell curve）正态分布。这在物理特性例如身高、体重和鞋子尺码上的应用，与在心理学特征例如个性、智力或者创造力方面的应用是等同的。因此，报名参加关于身高或者智力方面的课程是没有意义的。同样，参加关于创造力方面的课程也是毫无可取之处的。

对智力测试的练习能够对分数产生很小但可发觉的效果。然而，通过上课，身材矮小的或是普通身高的人不可能变高。而那些“缺心眼儿”的人也不可能研究核物理。但是，人们愿意相信自己是具有创造力的——并且对某些东西比较在行。因此，那些完全不真实、没有被证实过的理论广为流传：我们仅仅使用我们大脑的十分之一，或者特殊的环境可以释放我们“封存的创造力”。这不是在说创造力课程没有乐趣，而是尝试说服你几乎是一个创造天才，尽管这种说法与相当多的证据相矛盾。另外，因为在这个世界上并没有“对或错”的答案，一个人也无法得到恰当的评价，因此培训者与被培训者之间的这种有用的错觉仍然能够继续存在。

我们中的大多数人都知道一些真正具有创造力的人。但是，重要的是要区分在能力与潜力上完全不同的两种人：修理者与创造者。

每个组织机构在两个层面的认识上需要修理者：那些老练的幕后操纵者通过秘密行动、个人魅力、甜言蜜语哄骗，甚至是威胁等手段来完成任务。他们具有的更多的是老谋深算、精明和勇敢，而不仅仅是创造力。但是，也有一些技术人员能够修理那些很难修补的东西，能够相当成功地把

事物用于完全不同的途径。

传统上，修理者善于运用他们的双手，但是他们必须首先要有概念。他们真正了解“效率”与“效果”，并且能够经常想出点子如何运用手头上的东西把事情做得更好。修理者是有实践经验的现实主义者。出人意料的是，他们常常是传统人士，然而也经常会被人认为是顽固的守旧主义者，因为他们对让事物运作得更好的兴趣多于让事物变得不同。

创造者是非常不一样的人群。他们不仅仅是跳出条条框框来想问题，甚至有时完全抛弃其束缚。他们的兴趣在于把事物做得（非常）不一样。他们不解决问题，但能发现问题。发明者是真正具有创造力的人。通常，他们被认为是难处的、缺乏个人魅力的、以自我为中心的、完全不切实际的、完全的非现实主义者。他们充满了想法，但是没有兴趣考虑如何筹措经费或者是将其付诸实践。

众所周知，真正有创造力的人拥有非同一般的思维模式——这是没办法学习的。他们声称自己无法压抑和约束那些把看似不相关的信息放到一起的直觉。但是，发明者能够做的是了解相互关联的想法之间的联系。新颖的想法就是从这个奇异的、通常是曲折的过程中萌生的。

具有创造力的创造者不能这样想，否则往往会给他们带来麻烦。当然，他们对于现状经常是麻木不仁的。很多创造者被认为是难以管理、不可靠、不负责、冷酷的，而且以自我为中心。他们也可能是浮躁、利己主义并且相当滞后的。然而，如果他们聪明、技术好并且得到妥善利用的话，他们确实非常有价值。组织机构需要找到并培养这些公认的怪人。他们不会推销他们的创造力，而且他们的教育以及工作记录都是打满“补丁”的。他们不善于面试，并且不会做表面功夫。他们可能有不良的背景，或者完全没有，并且常常被斥为难以管理。但是，决不要低估了真正具有创造力的人的潜力。

大多数组织机构需要修理者，也需要创造者。但不要假设他们会喜欢或者尊重对方。他们拥有不同的价值观，过着不同风格的生活，从不同角度看问题。并且，没有培训课程可以将其改变。

培训效果评估

当政府部门一再明确强调“教育，教育，再教育”的时候，有些人相信历史已经证明它更像“评估，评估，再评估”。政治家们显得非常渴望设立目标，以及花费时间和金钱去寻找评估他们是否达到目标的衡量标准。

教师们以及演讲者们现在要面对被认为相当重要的课程评估。在一些机构里，讲师们甚至不相信自己分发并回收上来的评估答卷。有人曾经提出，实际上，为了获得更好的评估，他们毁坏、改变甚至捏造反馈表格。另外一些人指出，当提交表格给他们的讲师的时候，学员们缺乏坦率诚恳的态度，因此评估应该由匿名的第三方来做。

一些教学协会把这些评估结果放到网上。很快，就可以知道每门课程最好以及最差的讲师，组织机构作为一个整体也一样。最好的被挑选出来了，最差的受到了羞辱。

长久以来，组织机构里的培训讲师都受到“满意答卷”的影响。培训经理们以及客户们没办法进行培训效果的评估。通过培训前后的考卷来衡量“真实表现”或是“学习效果”是非常困难的，因此他们快速浏览那些令人满意的答卷，留意每一个随意涂写的记录，以及每一个字的更改。基于他们“满意答卷”的结果，咨询顾问以及培训讲师将会被录用或者解聘——这一点他们都清楚。

目前，政治家与教务长、助理大臣与副总裁都希望得到培训效果、目标达成以及物超所值的证据。此外，评估具有科学合理性的虚假表象。一个评估可以表明布朗教授：有 69% 的人认为他“准备充分，组织有条理”，而仅有 14% 的人认为他“确实启发我思考”。同样，可怜的老格林教授本是一个头脑聪明的天才，但是 8% 的人认为他仅是“头脑聪明”或者“有用的笔记”。

因此，提高课程效果评估的新兴行业出现了。确实，致力于提高培训效果评估比实际提高培训本身更加明智，当然也更加有效。下面是一些有关这一问题的研究建议以及事实：

1. 男性化。客户们期望女性教师更有能力并且对他们的帮助更大，如果她们做不到就会受到歧视。所有的学生好像对女性更加苛刻，特别是在课程的实用性和活跃课堂气氛方面。如果你是男性的话，事情就会比较容易。

2. 准备充分。善始善终，准备足够的讲义，检查手头上的工作。客户们十分厌恶那些“健忘的、心不在焉的教授”。他们会留意你是否准备充分。

3. 灵活考评。仁慈的打分与教师或是培训讲师的教学效果评分有着非常密切的联系。有真才实学的人自然不会依赖此，但是，这种人少之又少。再者，你总是能够通过仁慈的打分来捍卫你的培训技巧——毕竟评估结果支撑着你的地位！

4. 进行早期评估。不要等到课程结束的时候才进行评估，特别是如果你知道你的客户要参加考试。考得不好的客户会因为准备不充分而抱怨你。在他们思考要测试他们所学知识之前就要抓紧机会进行。如果他们忘记稍后你要对他们进行打分，他们会给你打出高分。

5. 亲自给出让人满意的答卷。选择最好的、最能表现你的深度以及有趣的奇闻轶事的讲稿，然后给出令人满意的答卷。如果这份讲稿既带有真挚的感情又能触动心弦，这会有助于你的课程评估产生令人满意的结果。

6. “解释”打分的目的。表现出自信、风趣、放松、积极的态度。指出高分能让你的研究继续，让整个部门的人都有工作。

7. 教导较小型的选择性群体。较小型的群体让你有更多的机会一对一地沟通，用个人魅力吸引他们。他们也显得更有选择性以及被选择性。谨防沉浸在盲目的、满腹牢骚的以及受到众多干扰的大型群体中。

8. 混合与搭配技巧。耍些小花样，例如利用媒体，使用新技术，采用录像、光驱以及名人面试等。现代的客户不喜欢“填鸭式教学法”。他们已经体会到了网络的乐趣，接触到了快速变换的图像。利用特别的可以激发情感的录像来作为课程的结束，其效果是显而易见的。在年度评估的

时候或者之前尽量表现得最好吧！

9. 风趣幽默。客户们喜欢教师充满激情、富于表情并且风趣幽默。在一个著名的研究里，一个演员代替一个著名的教授发表演说。虽然没有多少内容，但这无关紧要。风趣幽默是最关键的。

10. 建立并满足期望。不要让客户做专门的课前评估或者期望评估，而要通过非正式的渠道来做。找出客户们对这门课的口碑以及他们期望的教师或是传授者。

11. 模仿并回应客户的信仰和议程。探知、肯定、提升进而采用他们的观点，即使他们只不过具有伪善的、投机的正确性，或者是完全的空洞。他们希望你是他们中的一员，这样才会认可你。

12. 只接纳有才能的客户。设定一个接纳的高标准。悲观者会抱怨教师的失败，但是聪明人则不会。

13. 评估每个人。在教学和培训过程中，总是有些人会假惺惺地将他们自己排除在评估之外。坚持将每个人都包括在内。这增加了分数的分布，特别是低分区，因此你的分数将相应提高。除此以外，通过坚持无一例外的评估政策，你能提升士气以及自己正确的领导地位。

士气很简单。你不需要聪明、关注、移情或者致力于获取让人满意的评估结果。因为开明、制定高标准以及迎合学生们反而会受到不当评估的惩罚，这是前所未闻的。如果评估能够改进系统，那么花费更多的精力去影响它们吧。

如何选择咨询顾问

改革项目已经停滞，公司中最优秀的人才正在大量外流，购并计划面临着失败的威胁。只有那些想要保持自愿合同到期做法的人才会这么做。卑劣的新来者正在挑衅地吃掉你的市场份额……怎么办？

答案显而易见。请一个咨询顾问。但是这些穿着齐整、口齿伶俐、过分自信，通常并没有管理方面的经验却拿很多报酬的年轻人，真的有助于解决问题吗？

正如每个人都可以讲一个“比任何人都经典”的关于班机延误的故事，或者是关于一个差劲的咨询顾问的故事一样。但是大多数人也可以回忆起当初一名优秀的管理咨询顾问是如何做出重大贡献的，尽管他往往没前者那么幽默。问题是，怎么分清二者？如何分辨其好坏？

对这项游戏里的大多数人而言，名声和价钱是两项适用的标准。他们也许会给一个朋友打电话，在商业杂志中读一篇文章，或者当美国广播公司播放咨询顾问兑现了他们承诺的时候，回忆起一件亲身经历的事情。名声如同一株脆弱的植物一样轻易就会被摧毁，难以适应自然，其美丽与否往往只是对观察者的个人品味而言。人们往往不谨慎地利用从前那些名不副实的声誉。而无独有偶的是，那些具有名副其实的良好声誉的人们却没什么机会对自己进行宣传。

第二个标准当然是价钱。一些咨询顾问对设定自己每日报酬价格的标准看起来就是能够在提及一些（令人不能容忍的）数字时保持不露微笑。正如所有的产品与服务一样，质量与价钱之间的关系甚微。贵的东西不一定代表它的质量就好，便宜的价格也不一定就令人愉快。

在选择咨询顾问时一定要考虑财政方面的考虑，但是这应在挑选到最佳的咨询顾问之后进行。

很多重要的标准可以应用于挑选过程中。资格认证与工作经历也许是

最不重要的一项标准，但是在这里还是有必要提一下。咨询顾问的技术知识基础和一般管理知识基础是什么？他们是否跟得上时代？是否只具备纯理论而没有实际的经验，或者只具备个人经验而完全没有思想？

第二点，他们对自己计划的阐述有多好？他们是不是能够不使用术语就清晰解释出他们的工作如何起作用，以及如何进行操作？如果他说的尽是些陈词滥调和夸张之词，或者你根本无法理解他说的是什么，那么就非常有必要对这些没意义的话加以质疑。他们并不用解释他们计划做什么事，而要解释出他们为什么选择这样去做。

第三，你需要掌握他们评估研究的证据。他们如何计划对自己的工作进行评估？他们是不是有不偏不倚、客观公正的证据以证明他们的策略可以产生预期的效果？这一证据的性质是什么？这些证据是不是事后的推断？这些数字是否混乱无序？什么人进行的评估？他们是否可以信赖？

第四，人们希望了解他们建议使用的方法。为什么是这种方法，而不是其他的？为什么事物按这种顺序排列？这些方法可以达到什么样的结果？他们有什么特别的缺陷？这些问题的答案种类可以很快告诉一个人咨询顾问的水平如何。

第五个标准也许是最有趣的。许多客户认为，尽管进行了所有关于某一特殊需要的独特性和独特做法的谈话，咨询顾问就是用一個现成的标准说法进行回答/建议。因此，引诱咨询顾问跳入的陷阱成了重复的陷阱。提问：他们怎么知道这一程序会有效？回答：因为，过去它曾经有效过！但是，这就表示你现在说的事与过去的做法没有区别，而你却向我们承诺这种做法是独一无二的！

优秀的咨询顾问可以轻松地通过这五项测试。他们有学识、可以对过程加以阐述、主动地对他们的效果进行监督、运用经过检测的方法，并且明白什么时候方法应该加以改变，什么时候则不需要。

一旦你知道问题的答案是什么，就可以开始讨价还价了。你会非常惊奇地发现，有那么多聪明却华而不实的“无所不知”的人在第一关就被淘汰了。你根本就不用询问他们荒谬的每日报酬价格。

伪善的管理层

许多行业的巨头都热情洋溢甚至极有说服力地表示支持市场经济。他们认为，市场力量确实并应该决定产品以及劳动力价格。一些小报笔下的“肥猫”（指那些有钱有势的人）从（全球）市场力量的角度来解释“合理的薪酬组合”已经成为一种时尚。“这是国际工作标准。如果你不能提供有竞争力的薪水，你就招不到好的人才。”而薪资水平很大程度上是由市场力量决定的！来自伦敦和布鲁塞尔的大多数人都希望规则越少越好，当然，使他们直接受益的规则除外。他们认为监控、规则、税则以及壁垒都是官僚作风，这些东西对谁都没什么好处。

让我们来想象一下大型组织机构像国家经济一样运用市场因素来运作。每个部门（业务单位）只要有需求的存在，可以在任何地方进行产品的自由买卖，公司总部对此不加以限制。人力资源部门、培训部门、公司法律部门，以及其他“支持员工”将随着市场的需要而变化。如果内部劳动力比较廉价、有效率并且有能力，他们就会被采用。如果不是的话，他将有转到其他领域的自由。

以培训为例子，这可以在内部以既定的价格出售。购买者可以接受内部或者外部的培训，无论哪一个更有价值。有些组织机构已经这样做了，尽管员工抱怨没有高质量检验的保障。并且，在一些非常先进以及有着空前勇气的组织机构里，会给每个人进行个人培训预算，他们可以随心所欲地使用这部分钱，希望这笔钱能花在正道上。

问题在于：创建一个内部市场和让市场因素在业务运作中真正派上用场，一个人应该在多大程度上倾向于二者之一？右翼自由经济学家认为内部市场是最有效的。市场因素把达尔文主义带进了一直茁壮成长的官僚机构里。他们鼓励竞争，从而获得最优效果。

但是，这在组织机构里面有作用吗？当在需要时感觉非常良好地采用

一种模式的时候，譬如说市场营销，要如何应用它呢？又譬如说人力资源，战略计划或者健康与安全？比较聪明和热心的人当然能够找到将自由市场引入到各个商业领域的方法。

但是，大多数经理人满足于剜肉补疮，他们也能够在对业务内部的补贴熟视无睹的同时，提倡在各个业务领域实行自由市场。

“大酋长”般的高级管理者谎称的另外一个相关领域就是绩效评估。很多人谈论公正的“薪资与绩效挂钩”的体系，它是建立在简单理念的基础上的：投入与回报的直接清晰的关系。那些依靠自己的能力和努力达到了最好工作效果的人们，可以得到与预期努力相一致的公平的回报。自从 20 世纪 20 年代，人们就知道对于做同样的工作，大部分高产员工的产出大约是那些低产的员工的 2.5 倍（两者具有同样的经验和培训背景）。这是一个笨拙的办法，但具有合理的正确性。

当然，问题是生产效率能够在工资中体现出来吗？答案是“完全没有”，尽管所有人都大谈公平。这有多重原因。工会建立工资等级没有考虑到生产效率；服务的过程被认为比生产效率更重要；优柔寡断的管理者不会容忍根据工作表现，给少数人很高工资，而给多数表现一般的人以很低的工资。

大多数人对他们的评估系统不满意，这有很多方面的原因。但是，或许最普遍的抱怨是双重的。第一，因为不同的管理者有不同的评分标准，因此评估往往是不公平的。但是，更重要的是实际产出的差别与根据表现所付工资之间有明显的差异。那就是，最高分数的只能拿到比最低分数的多寥寥可数的几英镑的工资。然而，如果公平原则真正生效的话，少数人会得到很多，而相当多数人根本就得不到任何东西。

因此，我们发现公平、市场因素、竞争等词汇从那些行业领头羊们的嘴中脱口而出，而他们的个人津贴好像与他们的表现没有密切的联系。

开 场 白

所有培训讲师喜欢以开场白来作为各种各样课程的开始。他们相信需要用一点趣味性的东西把参加者“调动”起来，或许可以用一些肢体活动让他们有一点非语言接触。

从传统的做法看，大多数课程（研讨会、工作室、座谈会）都是以一个标准的形式开始。首先，讲师（教师、教练、研讨会领导）介绍自己。自我介绍、自我吹嘘以及隐藏的谦卑，这三者的结合都是经过精心彩排的。培训讲师尝试去做示范，告诉人们他希望人们怎样做，建立自己的威信以及给接受培训者做热身。

接下来，讲师邀请人们走上台来，说一些关于他们自己的事情，例如，他们的工作职位，在公司的工作年限以及一些关于他们个人生活方面的东西。然后是平淡乏味。很多人习惯了这样一个过程，而有些人在整个过程中都相当紧张。

这一点点练习过后，打开局面的活动开始。培训讲师有很多参考书籍，列举了很多推荐性活动。活动包含奇怪的与愚笨的训练，包含从 20 世纪 60 年代加利福尼亚州空军前进基地到类似的英国空军特种部队水陆装备突击队的训练。活动可能持续 3 ~ 10 分钟，甚至会有“附加任务”。

这种形式运作得相当不错，但是，在过去的几年里，美国人对自我介绍以及心理医生的青睐导致了一种新型的开课技巧的形成。这更多地是心理上的，而不是肢体上的，尽管它也可以两者兼具。这种想法确实让人们快速熟悉起来。下面是几个例子。

谎言游戏

代表以及课程参加者们被邀请陈述关于他们的三件事情，但是要遵守

以下规则：两个是真的，一个是假的。他们的任务是既要具有趣味性，又要运用诡计看是否能够哄骗他们。

如果一些性格外向的人以一些相当热门的话题作为开始，游戏就能够进行得很顺利，话题通常是关于恋爱、工作成功与失败或者儿时的经历。

这个游戏实际上是一个关于技巧的测试，因为每个人都需要运用三种技巧：客观正视自己的能力，“读懂听众”的能力，以及假装信服的能力。一个人在课堂上，能够相当精彩地解说在人际沟通技巧甚至是领导艺术方面的能力。

于是这看起来非常有趣。除非人们特别警觉，他们才能够揭示出一些别人无法猜到的关于他们自己的东西。这是一个让课程继续下去的好方法。

欠缺

这里要做的就像是心理学方面的事，尽管有时候对于参加者来说非常困难。一个人再次说关于他们自己的三件事。这次，都是真的。他们要告诉别人一件自己没有做过的，但是别人做过的事。这种技巧同样需要“读懂听众”，才能作出与众不同的个人描述。

因此，你可以说：“我从来没有看过《哈姆雷特》。”如果研讨会的培训对象是送奶工人，这将是一个不好的开始，但如果他们是商业银行家那将是相当好的开始。如果你诚恳地说出你缺乏每个人都经历过的事情，你将赢得一分。“我从来没有去过希腊”“我从来没有做过绩效评估”“我从来没有用过电脑”，这些都是有用的例子。

以上这些具有英国式的幽默，输的人才是赢家，那些“欠缺”将导致最终的胜利。当然，这就是难点所在，欠缺有很多意思。正如“不能轻易忍受蠢人”是“非常聪明”的代号，因此有所欠缺实际上也可以预示成功，“我从来没有补过牙”“在我的一生中，我从来没有考试不及格”“在最近十年里，我从来没有一天缺席”。

如果幸运的话，你能够从这个小游戏中获得“很多东西”。

最喜爱的恭维

恭维的话可以相当简短，但是可以透露出很多东西。要求参加者想象一个他们很熟悉的并且非常了解他们的人。要求他们想象，这个人是完全诚实的。他们必须要回答的问题是，出自于这个人最美好的、最喜爱的恭维是什么？答题的关键是诚恳以及能够熟练运用空想的赞美。

倘若真是如此，在自我暴露这一至理名言背后的理论就是，讨人喜欢的恭维话既掩饰了价值又掩饰了不安全感。讨人喜欢的恭维表明人们的真实价值观——对他们来说最重要的东西。然而，他们也表明一个人确实不太自信的地方。一个人确定真实的东西未必就是喜欢的，坦诚地说，它的意思是恭维。

开局者遇到的困难是，如果有人说“我希望被当成伟大的情人”或者“我希望成为忠心的朋友”，培训讲师应该说什么呢？问题是最讨人喜欢的恭维话可能会有失尊严。

一对一的真诚

假如让你选择任意一个人，无论活着的还是死去的，无论过去还是现在，你最希望与谁做一次倾心的交谈？有时，我们都感到需要探讨生命的意义，寻找难题的答案等。那么，我们从谁身上寻找智慧、援助、安慰或者指导呢？这又是另外一个开端。代表们提名的人各种各样，有死去的父母、老教师、圣人、政治家以及理论家。如果认为他们是智囊团，他们当然象征着一个非常奇怪的组合。

尽管当有人问起他们到底想要谈些什么时，需要费些周折，人们还是能够承担这个任务的。有些答案是非常自命不凡的：“我希望与马克思谈论辩证唯物主义的真正意义”或者“我希望与德兰撒修女（Mother Theresa）面对面地讨论谦卑的重要性”。

在这些“圆桌式”开场白之外，还有很多种开场白方法。有些方法遭到惨败，因为人们不参与游戏。还有的方法让人们保持相当的戒备心，

所得到的结果恰恰与他们所期待达到的结果相反。但是，针对不同的人群涉及不同的合适的游戏真的能够“让游戏继续”，哪怕是在周一的早晨的培训部门里，也同样可以达到效果。

诚 实

雇主们最希望他们的雇员具备什么样的特质？是想象力、成熟、灵感、公平公正吗？不是。那么是忠诚、关注、支持、可靠性或者能力吗？也不是。

答案是诚实或者正直。一篇近期刊登于《管理心理学周刊》（Journal of Managerial Psychology）的弗恩海姆于2003年（Furnham, 2003, 17: 655）写的英国研究文章中，肯定了美国早期的研究，表明当我们需要给20种积极的特质打分的时候，管理层首当其冲想要的可能就是正直。正直是清廉的，坚定不移地遵循道德准则，可靠的、完美并且完整；是指值得信赖的，讲事实，直面职责；是符合于伦理标准；是指我们在学生时期学到的简单的或许被遗忘了的行为准则。

然而，愤世嫉俗的人可能会建议你在工作中不能有真正的诚实。它认为诚实是那些没被雇用的人假设的崇高态度。诚实是在你确保不会被发现的前提下会做的或者说的。英国的杰罗姆·K·杰罗姆（Jerome K. Jerome）建议人们总是说实话，否则他就是一个十足的说谎者。在不断变幻的诚实的新世界里，已经呈现一种相当含糊的颜色。这个世界并不是关于好与坏，真话与谎言，事实与虚构的，有的只是某种程度的真理。

正如诺尔·克华德（Noel Coward）所发现的，考虑到有多少人曾经因为诚实而受打击以及因为欺诈而受到打击的话，人们会感到非常沮丧。或许我们对直率、虚张声势已经产生免疫，坦白地说，我们为商界直白的胡言乱语感到震惊。曾经听说政治家们把选举结果看作是他们的一切，但是CEO们将可观的利润归结于个人的技巧或者战略。但是，如果结果不乐观的话，他们将会把责任归咎于市场因素，以及市场经济的总体下降。曾经听说学生们声称他们的失败源于无可避免的低能加上缺乏努力，而他们的成功源于他们的老师出色的教学。

商业犹如政治，都是编纂故事而已。你必须表现得非常诚恳，不管你是否真的是这样想。诚挚和诚实好像比较危险。因此，行政人员需要接受关于如何应对媒体方面的技巧培训。事实上，经理人都需要揣摩、包装以及发表言论。公关是指一项尝试去说服其他人，让他们相信那些你自己可能都不相信的事情。麻烦在于，过了一阵，经理人都变得容易相信自己的宣传。记忆能够让人产生错觉，但至少对于大多数人来说，记忆具有心理上的防卫作用。至此，过去的事好像比将来的更容易起争议。

唉，诚实、德行以及诚挚从来没有像金钱那么受到过推崇。在商业里，曾经有这样的说法：消除道德上的顾忌，你的财富很快能够翻四倍。诚实最主要的敌人在于它的代价，不是吗？这个问题以及利益是真理。人们开始因为诚实和正直而享有好的声誉。但是，一旦损失需要很长时间去挽回的时候，这就变得非常脆弱。人们更喜欢真理。挫败的旅行者都说他们宁愿被准确告知问题是什么，而非胡言乱语、闪烁其词或者是在出现问题的时候，将各种标准措辞和盘托出。至少，他们能够拟出计划，联系其他人以及重新安排进度表。

所有员工都希望他们的经理人值得信赖。试试“好消息—坏消息”问题吧。相当大一部分人想要先听坏消息。是的，他们希望巧妙地将坏消息呈现出来，但是必须是真实的。他们不希望半真半假、单纯地发表并且让人感觉良好的事实。

没有胡言乱语，没有拐弯抹角，没有添油加醋，说出真理并能够让人们听得进去的时机和方式是存在的。并且，那就是经理人受到欣赏的地方。

据说，人们并不能确定地说某件事情越多越好。一个人会非常诚实吗？一个人会非常尊重伦理吗？相对于“黑与白”“上与下”“是与非”各自之间的区别，伦理道德、诚恳诚实就显得有些模棱两可。即使是在天主教里，也会存在不同程度的罪。但是，一个人能够完美无瑕吗？

答案好像是肯定的。那些过于诚实的人可能是狂热者和盲目信仰者。极端的诚实令人感到相当恐怖。经文、规则以及伦理道德规范，需要根据不同的环境做出解释。这不是情景化的相对性，认为没有规则，每个情景必须通过个人价值观来做出判断。这是一个在特定场景下灵活运用一般规则的例子。狂热者过分严格地执行这些规则：太严格了。

公司喜欢把自己描绘成绝对的清白。并且，高级经理人发表了很多关于诚实以及伦理道德的言论。但是，现实往往并非如此。而且，广告宣传与现实之间存在的差别往往让员工们大失所望。听上去的确很矛盾，但往往是那些不怎么标榜自己诚实的人反倒表现得最诚实。

内 在 动 机

为什么飞行员拿到的薪水比教授高？新闻广播员得到的薪水比护士多？

对于这个看似简单和显而易见的问题，有很多圆滑的回答，如市场供求因素、选择与培训年限、贸易联盟交易的历史等。

一个为每个人都认可的因素是，在某种程度上，具有内在动机的工作需要的薪酬福利回报比具有外在驱动力的工作少。但是，它们之间有什么区别呢？可以通过以下真实故事来解释。

一位作家在家里写稿，一切都很顺利。但是，在假日里，附近公园里充满了小孩的欢声笑语。他们稀奇古怪、响亮而肆无忌惮的笑声大大干扰了他。而且，作家想不出什么更有效的方法来干涉他们。他把门窗关了，但是还是没有办法消除声音，只是让整个房子变得不通风。没有其他的房间可以让他暂时逃避噪声。那么，怎么办呢？除了如他们所说的——“让小孩玩得更疯吧”。

无数种可能性出现了。吓唬那些小孩或者给他们点儿钱，让他们离开。黑手党们很善于这一招。小孩们或许会接受这些钱，但是他们很快就会回到有利的财富源。

然而，作家知道这一动机原理。他踱步出来，穿着破旧的灯心绒裤，直接面对干扰他的噪声。他使尽浑身解数，把小孩召集到他周围并且告诉他们：他已经在办公室里发现他们，并且很羡慕、很享受他们嘈杂的游戏，高声呼喊，大声喧闹——甚至乐于付钱给他们，让他们继续。每个小孩都会得到一英镑。

当然，小孩子们会继续玩。聪明的作家之后每天都重复做着同样的事情。但是，到了第四天，他又来到公园，充满期待的小孩们聚集在他的周围。他解释，因为各种各样的原因，他没有钱了。因此他不能继续“资

助”这场游戏了。最年长的小孩站出来，代表大家讲话：如果有人认为，孩子们还会继续进行游戏而不要任何报偿，那么只能很不幸地告诉他，他想错了，孩子们“要离开这儿再也不会回来了”。

作家知道，玩的本质在于内在的满足。付钱让别人玩是非常荒谬的，因为他们喜欢并且自愿进行这样的游戏。那些仅仅需要补偿人们，是因为做了他们自己不愿意或不喜欢做的事情：如危险的事情或者沉闷到顶点的事情，累人或者压力大的事情。

几年前，心理学家米哈里·西克斯詹特米哈伊（Mihaly Csikszentmihalyi）写了一本书——《流》（Flow，1990年柯林斯出版社出版）。这本书尝试描述并解释了人们做自己最喜欢的事情的时候不可思议的高兴状态。这些事情可能是徒步旅行或者是滑翔运动，在唱诗班唱“弥赛亚”或者悉心照料心爱的花园。对于热衷者来说，它们是完全让人满足的经历，引人入胜并且意义丰富，可以消遣并且对于个人来说是非常有益的。

很显然，人与人的爱好以及消遣活动是非常不同的。一个人的心头肉可能是别人的脚底泥。在小块园地进行经营活动度过一天，在小运河旁晚钓，或者是在原始森林迎接早晨等都有可能让一个人快乐无比，而另一个人则可能为此痛苦得宁愿下地狱。那么，流动性是不是个很强烈的个人经验呢？部分是，有些工作提供了很多令人心潮澎湃的机会，但是有一些工作却一点乐趣也没有。

想想一些“差”的工作。比如说交通看守，工资非常低，经常遭到袭击，在外面日晒雨淋。再如到处进行安全守卫，他们的工作难以置信的单调乏味，经常面临危险。再如在一条沉闷的生产线上工作，到处都是噪声，厂区脏乱。

薪资水平的两个指标是：第一，需要多久来掌握开展工作所需的技能和知识；第二，相应的工作职责是什么。那么，回到我们的例子。例如培训一名领航员，需要花费多年时间，并且他们的责任相当大。每天，他们直接对成百上千条性命负责。

大多数教授没有这种责任，但是他们的培训时间更长。为取得现有的地位，他们需要15~20年的资质以及教学经验。

然而，使巨型飞机运转需要多少内在动机？并不需要太多。久经年月的自动操作把领航员变成了电脑监控员。一旦路线协调员输入了指令，他

们的工作就成为看守仪表盘，他们很难再“驾驶”飞机。他们的工作不断重复，他们度日如年。他们或许会愉快地在中途逗留，但是如果要与无处不在的飞机住在一起就索然无味了。大多数地方都不是一个让人愉快的停靠点，因为你会发现他们随时准备着罢工。

著名的教授当然是无人不知的，尽管这种人相当少。在英国，无论如何，他们已经发现在这一世纪的大部分时期里，教授的客观收入在减少，但是，工作中仍然存在激烈竞争，为什么？答案就在于内在动机。

当他们既有管理的任务又有教学职责的时候，学者知道研究可促使他们得到提升。然而，研究什么、在何处研究，为何研究等问题留给了他们自己。如果他们认为合适的话，他们可以运用他们的热情以及一时兴致，运用他们的才智。周末的时候，实验室和图书馆都被占满了，但并不是因为迫于外在压力而去的，而是内在动机使然。教授们常常自愿加班加点地工作，但是从来不要加班费。实际上，付加班费的观点是荒谬的，就花钱让孩子们玩耍一样的荒谬。

自然而然地，有一个观点认为，人们根据最深层的内在动机在不同的生活方式中做出选择。人们在城市里，明显是由于外在驱动力的作用而工作。他们想要在退休前（40 岁或者 50 岁）赚取高收入。如果允许他们做一些外在驱动力的工作的话，他们就有心理准备去忍受长时间的工作压力来换取很多金钱。

真正困难的问题在于如何驱动那些没有或者无法通过外在驱动力来推动的工作。如何激励人们在一个冰冷的工厂里做掏鸡内脏的工作？

这个问题很难回答，但还是可以做一些事情。这些工人通常想要的是主人翁的感觉以及自治、自律。因此，他们形成自我管理的团队。开始时，给他们提供明确的目标和方向，并且提供很多的帮助。但是，让他们自己决定如何达到目标，然后他们就会有兴趣去做，特别是如果会根据工作表现而得到回报的话。

要把外在驱动力的工作变得和那些有非常明确的内在因素一样有吸引力是不可能的，但是，在这个问题上，你还是可以有所作为的。

判断智商

招聘广告上有各种各样不同范围、不同层次的工作，它们的要求通常在某些细节上是非常相似的。这些相似特性或者能力明显不外乎是团队合作精神、创新精神、以顾客为中心、诚实、工作认真负责等。令人吃惊的是，很少会提及智商，尽管可以用很多委婉的说法来描述它。

最近的学术性文献已经肯定了众所周知的成功工作的预示性因素。用后来的分析来看，那就是，在很多其他（优秀的）学术研究分析里，研究人员表明工作中有限的几个因素在总体上是对成功工作具有很高的预示性。这些因素就是：聪明、稳定以及自觉。

大部分面试官，不管接受过还是没接受过培训，都好像对面试中运用的这些特征/能力测试方法相当满意。快速的个性测试表明，很多经理人（不仅仅是人力资源经理）有相当丰富的词汇用来描述这些人。极少有经理人想到过这些个性特征在过程以及机制中是否奏效。当然，有很多人用一个钟摆效应评论个性测试：自我鉴定测试的受欢迎程度非常不稳定。但是，智商测试在商业中的流行度非常低，并且有可能一直都是这样的。

在某种程度上，这让观察者感到困惑。研究人员表明智商是工作获得成功的最好的预测因素，但是选择者很少会衡量智商。问题是为什么？

智商的概念，以及智商测试，是一个非常热门的话题，无论是在社会科学方面，还是在公众群体里面都是如此。让人惊奇的是，这件事在心理学家当中有相当大的共识，当然，尽管少数人常常更多基于公众的需要，而非科学的需要而提出反对意见。

《钟形曲线》（Bell Curve）的出版是最近对流行辩论的鞭策。为了把科学的观点带到讨论中，其中一位世界著名的智商研究专家在 1994 年 12 月 15 日的《华尔街杂志》上发表了一篇文章。该文在 5 个关于智商的大标题下面具体地阐述了 25 个观点，包括智商的衡量标准以及意义、实践

的重要性、团体内差异的来源及稳定性、团体间差异的来源及稳定性，以及社会制度的含义。

考虑文章中的这 5 点：

■ “智商……可以通过指标衡量，并且智商测试能够比较准确地衡量出来。与所有心理学方面的测试以及评估相比，这些测试是最精确的（在技术上来说，可靠而有效）。”

■ “在各种各样的测试里面，它们都用于衡量同样的智商。”

■ “或许，与其他衡量标准相比，智商（以下简称 IQ）在衡量人类特性方面，与很多重要的教育成果、职业成果、经济成果以及社会成果有着更加密切的联系。”

■ “拥有高智商是人生的一大优点，因为实质上所有的活动都需要一些理由才能做出决定……在我们的社会中，成功非常青睐于那些具有更高智商的人。”

■ “智商测试并不是文化上的偏见……实际上大多数人的智商差别不大……忽略种族以及社会等级的差异。”

然而，不管专家们说什么，智商以及智商测试是一个相当敏感的事情。尽管没有在这个方面做过一些阅读或者研究，无论如何先做一个心理测量方面设计的测试，会有很多门外汉信心十足地断言这个概念是毫无意义的，这类测试是带有偏见的；整件事都是阴谋。

由于诉讼、媒体以及转让申请的威胁，足以使那些使用智商测试的公司望而却步。另外，与个性测试相比，极少有人会相信选择或者使用智商测试是有效的。在心理测验学的术语里面，力量测试（能力测试）的运用远比喜好测试（个性测试）少。

有趣的是，与军事上的筛选方式相比，特别是在征召军队的国家里，商业上的筛选方式要表现得更加腼腆。试想面对一年 100 000 个新职位空缺，谁应该或能够成为一个战斗机飞行员、拆弹专家或者厨师？军队非常习惯聪明地运用测试。当然，这是一场生死搏斗。然后，他们给调查研究人员提供了很多有趣的数据，而这些数据都是很重要的。

这可以用来解释这种情形，但是它仍然不可避免地选择者没有帮

助。不言而喻，人们需要足够的聪明以应对工作。聪明的人在学习方面有快速的接受能力，并且能快速适应新的环境。如果你想要成为一名针灸医生，你不需要像精算师一样聪明；如果你想要成为一名药剂师，你不需要像物理学家一样聪明……如果你想要成为一名总监，你不需要像主管一样聪明。

挑选者首先承认智商的卓著，但是接着是对使用智商测试感到犹豫或反感。因此，挑选者会有哪些选择呢？一些人选择教育作为替代方法。但是课程给教育带来了负面影响。最近由于分数暴涨和大学的扩招，情况变得更糟糕了。远远高于 50% 的英国大学学生得到了中上（2:1）或者更高的好成绩。政府部门希望 50% 的年轻人能够上大学。这意味着有四分之一的学生将可以得到中上的成绩！学校评分同样受到这种问题的困扰。

至少在过去，区分优秀、合格以及不合格的成绩更加容易，甚至他们仅仅是在智商方面的谦虚。现在，这种情况变得不可能出现。

运用软件来给自己的智商打分会怎样？近期的很多关于自我智商测试的研究都警告人们不要这样做。首先，女性的谦卑和男性的自大造成了明显的性别区别。女性打分普遍比男性低 5 ~ 10 分。第二，即使在“实验性的”情况下而非在运用环境下，自我评估与测试分数相比，相关性还是不大，相关系数 $r=0.30$ 。更糟糕的是，有证据显示有很多“局外人”。这指的就是那些有水准的预估但获得很低分数的人，或者正相反。他们对自己的认识不清楚，他们认为自己比实际上更加聪明，或者更加愚蠢。

那么像在裁判员中那样运用观察员会怎么样呢？只要在做判断的时候很谨慎，这将是一个最好的选择。与其尝试以及观察裁判员如何在他们的文字中“编译”智商信息，不如直接问他们。理想的结果是，人们会得到那些与智商相关范围内的得分。因此，要求他们说出，与相同地位的其他人比，某人的聪明、敏捷、精明程度是以下哪种：非常差、比较差、差、非常好、特别好。需要留意的是，这一方法中的尺度没有中间值。

如果你喜欢的话，可以把它称为个人能力差异。但是，在管理层面上，预测成功的唯一最好的参考因素不是情商，而是分析能力。那些持相反观点的书的作者们并没有做调查研究。

辞退员工

从对于成功的高级执行官的个人性格方面的多年研究中，开始得出一些稳定的结果，还有一些令人惊喜的东西。其中有3个发现既不新鲜，也不令人吃惊。CEO们必须是相当聪明、情绪稳定并且认真负责的。

他们必须足够聪明，能够了解商业运作，领悟数字的意义，并且不断学习新的东西。

经理人必须沉稳。工作一定会带来压力，相应地，它将导致旷工、做出不利的决定以及不好的人际沟通关系。经理人需要坚强并且能够承受压力。这完全取决于处理问题的技巧，以及人们认识所面临威胁的途径。

经理人要专心致志、尽职尽责、安守本分、刻苦勤奋等。经理人必须工作认真负责，不能推卸或者延迟工作。他们或许偶尔会有相当多的加班，并且没有报酬。实际上，加班不是一个管理方面的理念。好的经理人工作安排得非常好，工作非常努力。他们必须学习如何提高工作效率，如何达到更好的工作效果，恰当地安排时间。

然而，还有另外一种个性变量，它或许不直接与管理的成功相联系。这就是“讨人喜欢”，并且真正成功的经理人都得了低分。讨人喜欢的人对任何事物或人都心存感激，他们善良仁厚、慷慨大方、和蔼可亲、有同情心而且信任别人。他们为人们所熟悉，是因为他们具有利他主义、顺从和谦虚的个性。他们无微不至并且直截了当。

讨人喜欢是一个基本的人际沟通的个性特征。从根本上说，讨人喜欢的人都具有利他主义思想。他会同情别人，并且渴望去帮助别人。相信其他人在他遇到困难的时候，同样会向他伸出援手。相反，不为人欢迎的人或者敌对分子则是以自我为中心，怀疑他人的意图，其竞争思想胜于合作思想。

讨人喜欢的人看起来为社会所认同，并且，他们在心理上更加健康。

然而，那些为了达到个人利益而随时准备作战的人往往更占优势，而讨人喜欢在这场战斗中并不能显示出其优点，无论是在董事会上还是在法庭上。怀疑的态度和批判的思维方式也对科学研究的精确性有好处。

大多数 CEO 们喜欢把他们自己定义成高度讨人喜欢的人、慷慨的艺术赞助者、慈善机构的关心贡献者、关注激励的领导者。他们开放并且值得信赖，他们对自己的成绩非常谦虚。那简直大费周折——并且不利于记忆。看看那些 CEO，他们自我陶醉并且冷酷无情，具有政治性并且迂回躲避。在大多数组织机构里，向上爬需要自私自利与诡计多端。如果要在高层站稳脚的话，需要很多所谓的“精力”。成功的领导人需要坚定而公正。他们要让那些没有效率的、懒惰的、不合作的以及抗拒变化的员工卷包袱走人。拥有讨人喜欢的员工的组织机构通常都是非营利组织：他们非常关心他人，对分享信息有强烈兴趣，并且对于需要完成的工作相当健忘，不会积极关注竞争者。

给出诚实、准确和负面的反馈，对于大多数经理人来说非常困难。并且，你拥有的讨人喜欢的地方越多，工作中可能越艰难。这就是为什么绩效管理和绩效评估系统的名声很差的原因。和蔼可亲的经理人是“笨蛋”：他们倾向于对那些贫穷、弱小和懒惰的员工慷慨大方，从而激怒了那些真正努力工作的员工，使他们失去了工作动力，并且给那些没有效率的员工发出了一个信号：他们是没有问题的。

当经理人发现员工的工作表现不好的时候，他们中很多人知道应该立刻面对它；集中精力于需要采用不同的方法完成的任务，这比一味追究过去做错了什么重要得多；告诉那个员工他需要做的工作，并且向其提供足够的信息、精神以及技术的支持——还要给他一个机会。但是，如果所有这些失败了，那就“炒鱿鱼”。

讨人喜欢和受人尊重的经理人是以其公正并非宽恕而闻名，以他们正确的判断并非同情而闻名。确实，大多数人希望他们老板的个性是诚实和正直的。和蔼可亲的经理人经常遇到的麻烦是当涉及要采取激烈措施时，他们将不能狠下决心。在不景气的时候，有人必须下岗，没有能力的人必须被解聘，不可靠的供应商必须被替换。而和蔼可亲的经理人会找到很多借口并且拖延时间，告诉他们的员工时间已经结束，好像伤害自己多于伤害他们的员工。因此，他们给生意带来了灾难。

成功的经理人是头脑坚定、骄傲、批判性的，并且具有竞争意识。他们能够并且一定会表达他们的（负面的）感受，而且不会带有任何负罪感等心里不舒服的感觉。由于过于不近人情，他们被看作是令人厌恶的、自私的笨蛋。但是，太和蔼可亲的人好像“过于软弱”，而无法完成他们要做的事。

精明的 CEO 们知道人们希望他们的商业英雄们是“老好人”，希望他们能够具有“迪斯尼式”的和蔼可亲。因此，他们请来商业上的高级幕僚以策划自己的形象。但是，不要相信你们在报纸上看到的信息。和蔼可亲既不会让你达到你的既定目的，也不会让你保持你现有的位置——高高在上。当需要“炒鱿鱼”的时候，你需要有能力、有技巧以及选择合适的时机。

知 识 管 理

出租车司机“运用知识”。他们需要高等专科学院来帮助他们有效地记忆整个伦敦。这一惊人伟绩需要花费 2 ~ 3 年的时间，正如认知性大脑成像神经系统已经表明的那样，这段时间的学习使大脑的某些部分成长，并且变得更加活跃。

你可以在星期日早上，让学习了相关“知识”的学生骑着摩托车（在车上挂上一张有纸夹的笔记板）进行实地考察。这是一个死记硬背的学习形式。他们必须记得名字、地方和路线。在伦敦，许多道路有相同的名字，而只以邮政编码来区分。并且，在地图上的路线没有标明单行道、长期道路变更、交通疏散设备（这些设备只有激怒司机的效用）。因此，司机需要依靠经验和应用性知识。

在生意场中，极少存在死记硬背的学习方法。即使在最具技术性的工作里，死记硬背学习方法也是不常见的。在组织机构里面任职越高，就越需要战略性，而技术性越少。因此，我们现在知道，我们的最大资产不是人才，而是知识。可能很多人的头脑中都有以上这种想法，即使他们没有意识到它的存在。因此，现在我们有知识经理人（Knowledge Manager）。

那么，什么是知识经理人呢？知识经理人已经有很多种定义方式，但是如下内容是一个相当合理和充分的定义：发现、选择、组织、提取精华和提供信息，以提高员工对所关心的具体领域的理解，这一系统化的过程称为知识管理。知识管理帮助组织机构从它自己的经验中获得见识以及理解。具体的知识管理活动有助于使组织将重点集中在获取、储存和利用知识，以利于解决问题、互动学习、战略计划和决策等。它也保护知识资产免受破坏，以促进增强智力和灵活性。[摘自汤姆斯·达分波特（T. Davenport）的《知识管理的原则》]。

但是现实的、秘密的准知识分子，甚至真正的知识分子充斥着这一领

域。他们做的第一件事情是使自己与众不同。因此，首当其冲就是在数据信息和相当明了的知识之间找出差别。但是，正如怀疑论者已经明智地注意到的那样：

- 数据的总和不是信息；
- 信息的总和不是知识；
- 知识的总和不是智慧；
- 智慧的总和不是真理。

再者，不同类型的知识存在着差异。请思考以下几个方面：

1. 内在的知识：由个人或群体的经验以及专长表现出来，是含蓄的；应用于感观判断，问题解决以及获取观点，这是私人的；在我们当中确实存在，但很少被整理成文。

2. 外在的知识：建立在政策、程序、使用说明、标准以及结果的基础上，可随时用于沟通，往往通过书面整理成文，提供一个“组织机构或协会备忘”的记录。

3. 文化知识：我们判断是否公平以及值得信任的基础；我们对新的真理以及形势的应对方法的潜在理解，并且，它往往与一个组织机构的内在价值、使命以及企业文化紧密相连。

在一本早期名著——《知识管理的原则》里，汤姆斯·达分波特提出了知识管理的 10 条原则：

1. 知识管理代价比较昂贵（但是，也是同样的愚蠢！）。
2. 有效的知识管理需要运用人才与技术结合的方法。
3. 知识管理是非常行政性的。
4. 知识管理需要知识经理人。
5. 知识管理更多地受益于图表而非模型，更多地受益于市场而非组织管理层。
6. 分享和使用知识往往是不正常的行为。
7. 知识管理意味着要改善知识工作程序和方法。
8. 知识入门仅仅是开端。
9. 知识管理没有止境。

10. 知识管理需要订立知识契约。

但是，那完全有用吗？或许首要的问题是：“为什么（在同一个组织机构的）人们不分享信息？”当然，答案有很多。但是，或许最普遍的理由就是：

■ 权力：知识就是权力，是高价获取来的，一旦“放弃”就失去了平衡。文件的保存者具有巨大的监控权。专业化是关于获取专业知识——并伴随金钱、权力以及影响力的。因此，要努力不让权力丧失。

■ 卓越：即使准备去分享，人们知道分享什么、什么时候分享、在哪里分享、为什么分享以及和谁分享吗？什么是有用的？他们能够理解它吗？它会过时吗？

■ 文化/思潮：企业文化（或者暂时的潮流）不会支持或推动很多参与形式或者分享形式。尽管很多组织机构重重保护他们的价值观、使命、内在价值，并把他们作为公司机密。我们知道关于那些掌握可口可乐配方的人们的故事。他们更像是模范，而非特例者。

■ 时间：繁忙的人们没有时间去分享信息，特别是在那些变化很快的知识领域。

■ 语言：专业知识总是和复杂的专业术语同时出现，甚至是“说本族语的人”（那就是专家们）也不知道他们正在说的是什么，并且那些术语变得非常难以理解。首字母缩写词引起的困惑会最终导致知识管理讨论的终结。

■ 利益：表面看来，知识分享的过程仅仅是花费成本，而没有得到应有的回报。在充斥着投资组合管理以及短期合同的世界里，或许坚持一个人的专业知识是唯一保证再得到聘用的方法。

因此，知识管理存在什么问题呢？

1. 获取知识

从哪里和如何才能最有效地获取知识呢？这个问题既适用于个人，也适用于团体。

2. 区分知识的优先次序

如何决定哪个知识是最重要的，哪个是相对微不足道的。随着时间的

流逝，情况或许会有大的改变。

3. 分类知识

如何最有效地把知识归类到合适的类型当中。

4. 储存知识

到哪里以及如何才能够高效、可靠、廉价地储存可以容易获得的知识？

5. 创造知识

如何运用联合增效原则来创造“新型”知识。这就好比运用知识来为你自己服务，但是没有那么直接。

6. 开发知识

从各个角度看，如何更有效运用那些我们广泛收集的价格不菲的知识，是最棘手的一点。对于整个知识管理的实践来说，这是最基础的，但也是非常不清晰的。网络使得越来越多的人能够非常轻易地获得各种各样的事实——其中的确存在真实的信息。头脑越灵活、教育背景越好的劳动力就越不“忠实”，并且在一些小团体里更加不稳定。

开始发掘员工的知识不再是新鲜事。或许有些知识经理人的任务就是来做这些事，但是有没有证据能够证明他们的成功呢？非常荒谬的是，在这一领域，实用知识以及技术秘诀在知识管理方面是相当缺乏的。

云雀型与猫头鹰型

约 100 年前，教育工作者必须在学校课程表问题上做出一些相当重要的决定。何时应该安排数学课，以及何时应该安排体育课？学生在什么时候最专心，最容易接受知识？死记硬背或新知识的学习是安排在早上，还是安排在下午的效果更好呢？

会议发言人喜欢选择在早茶之后的时段进行谈话，也就是 11 15 ~ 12 15。大家都避开饭后谈话，认为人们在饭后这段时间体能“下降”，精力不能集中，质量和效率都不好。

有些发言人喜欢最早的时段，他们相信原初效应——赶在最前面就可以得到最多的关注和最好的对待。其他人想要选择最后的时间，相信晚近效应——最后人们听到的应该是最好（离最终完善的结果最近）。

人们也谈论一天中他们所偏爱的时间段。他们谈论早起的云雀或者晚睡的猫头鹰（夜猫子）。云雀喜欢早起——经常非常早（早上 4 00 ~ 5 30），因为它们早晨感觉最好。猫头鹰觉得他们在夜里醒来感觉很好。如果极端云雀型的人与极端猫头鹰型的人结婚的话，一天中他们几乎没有遇见的可能性。当夜猫子起来时，云雀就已经“筋疲力尽”了。而且，正当夜猫子感觉最好的时候，云雀已经入睡好几个小时了。

了解时刻效应的一个方法是观察灵活工作时间中的行为以及周末的爱好。

灵活的工作时间制度是一种误称，因为人们在做出选择的时候经常完全不灵活。早起的云雀很早就来上班，并且很早就下班——一直都是这样。而夜猫子喜欢晚上班，并且能待得晚些。一些人属于灵活工作时间的云雀，因为这是他们的选择，但对于另外一些人来说，这是规定所要求的。选择在晚上工作或者倒班是一种生活方式或者只是出于某种需要。比如有小孩的人能够规定孩子的作息时间。

荷兰研究人员发现了早晨类型（云雀）和夜晚类型（猫头鹰）之间的差别产生的生物学原因，这可以通过观察他们的身体一天中在不同时段温度曲线的差别而得出。生物钟调节我们的身体的昼夜生理节奏，它位于两个小脑细胞群，这种细胞群称为超导电性原子核。这些细胞把精密计时的信号发送给身体，像心率、激素分泌和体温等都相应做出调整。生物钟的节奏不容易被改变。必须一大早就起来工作的夜晚类型的人能够适应这个规律，但是在假日的时候，他们的作息又变回原来的夜晚类型。早晨类型的人的生物钟比夜晚类型的人的生物钟快 2 小时。直到现在，人们还假设这与个性特征的差异有关，例如惰性、外向或者个人生活方式。

在实验室状况下，常规测量这两类人的日温度曲线显示，有些人总是生理上清醒得比其他入早一些。在 24 小时中，早晨类型和夜晚类型的人都有可能选择对于他们来说非常适合的工作时段。

我们也能通过问卷的形式对时间生物学进行评价。这里，有 3 个相当典型的问题：

1. 你想要在你表现最佳的时间里进行 2 小时的测试，你知道你即将变得精神疲惫。你完全能够自由安排你一天的计划，并且，仅仅考虑到你自己感觉最佳的节奏，以下 4 种测试时间中，你会选择哪一个？

- | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| 8 00 ~ 10 00 | <input type="checkbox"/> | 11 00 ~ 13 00 | <input type="checkbox"/> |
| 15 00 ~ 17 00 | <input type="checkbox"/> | 19 00 ~ 21 00 | <input type="checkbox"/> |

2. 你已经决定参加一些体能锻炼。一个朋友建议你在一周里抽出 2 次时间，最佳锻炼时间是在早上 7 00 ~ 8 00，在这个时间里会心无杂念而只会让自己“感觉最好”。你觉得你的感觉会是怎么样的呢？

- | | |
|--------|--------------------------|
| 感觉不错 | <input type="checkbox"/> |
| 合理 | <input type="checkbox"/> |
| 感觉困难 | <input type="checkbox"/> |
| 感觉非常困难 | <input type="checkbox"/> |

3. 通常，你在早上需要多长时间来“恢复清醒”？

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 少于 10 分钟 | <input type="checkbox"/> | 11 ~ 20 分钟 | <input type="checkbox"/> |
| 21 ~ 40 分钟 | <input type="checkbox"/> | 超过 40 分钟 | <input type="checkbox"/> |

“早睡早起，赶快工作，他的红润脸色稍纵即逝……”，或是“使人健康、富有以及聪明”？一篇由 C·基尔和 C·马丁写得有趣的论文，发

表于 1998 年的《英国医学周刊》(British Medical Journal, by C. Gale and C. Martyn, 12 月, 317: 1675 - 1677), 能够部分回答这个问题。在英国, 曾对 1 229 位男性和女性的睡眠形式、收入、健康和认知功能进行调查研究。那些在晚上 11 :00 前睡觉, 早上 8 :00 前起床的人被定义为“云雀型”, 而那些在晚上 11 :00 以后睡觉, 早上 8 :00 之后起床的人被定义为“夜猫子型”。研究发现, 夜猫子型的人收入相对来说会比云雀型的人高一些, 同时, 云雀型的人在认知能力以及健康方面并不比夜猫子型人优越。在这项研究中的一个有趣的发现是, 那些花 12 小时或更多时间在睡觉上的人平均比普通人要面临更高的健康风险。最低的死亡率是那些只睡 8 小时的人。

云雀型的人对于夜猫子型的人比他们富有并不感到意外。尝试让人们参加一个严肃的早餐会议, 而不是 7 :00 开始工作, 21 :00 下班。无论如何, 我们的文化奖励“夜猫子”而非“云雀”。“夜猫子”们很晚才开始他们的一天, 在高峰时间吃饭, 在“云雀”们非常疲惫的时候做事。“云雀型”的人显得太迫不及待, 太热心, 太年少, 无法和那些“老夜猫子”比精明, 因为“夜猫子”们知道世界是为那些喜欢从天黑工作到天亮的人所操纵。

了解智力

在智力研究人员的辩论核心里面，存在着主合派和主分派之间的基本差别。主合派赞成那些专家所称的一般智力。辩论是基于长时间形成的事实，如果你让人们做各式各样的能力试验，人们倾向于在全部试验中打出几乎一样的分数。因为，聪明的人做任何测试都可以做得很好，反之亦然。不过，真正好的智力测验，仍然有多达 16 个的子测试以提高测试的可靠性和有效性，例如词汇测量、文字推理、运算能力等。

另一方面，主分派认为智力是由各种相当独特的能力组成的（并不需要互相联系）。尽管没有有力的证据可以证明他们的立场，主分派得到了大众的拥护。因此，“情商”“精神智能”“成功智力”也受到了拥护。著名的教育学家认为有 8 类不同的智力类型，例如：语言文字智能、数学逻辑智能、视觉空间智能、身体运动智能、音乐旋律智能、自我认知智能、人际关系智能以及自然观察智能。

人们，特别是那些天赋较少的人，宁愿相信他们有尚未开发的智力（他们仅仅使用了大脑的 $1/3$ ），或者即使他们在学术领域无所作为，他们也一定具备某种同样有价值的技能，在其他领域的出类拔萃可以弥补学术上的不足。他们想被标榜为白痴专家：虽然不太聪明，但会表现出特别的能力，或者是在某些有限的领域比较突出。然而，白痴专家的确是非常罕见的。

教育家纷纷谈论着“新智力”，他们发现在实际生活中真正起决定作用的往往是能力，而与后天学习获取的技能无关。因此，尽管情商概念的出现实际上有超过 50 年的历史，但它只能算是近期的“发现”。我们的祖父母谈论魅力，我们的父母谈论洞察力，我们谈论社会技能，我们的孩子谈论情商。

但是，这个观点从学术上看仍然是正确的，并且主分派至少已经在数

据上占了上风。细致和彻底的实证研究支持这一观点：当我们能描述出非常具体的能力时，证据表明“他们是相互关联的”，如擅长音乐的人往往擅长数学。

然而，有另外两种关于智力学术界的差别，或许更有趣和更重要。第一个是流动智力和固定智力之间的差别。这个差别主要存在于解决问题的能力与知识之间。

流动智力是解决新问题的能力，例如编写一个程序的能力。它让一个非常富于想象力的人看见事物之间的联系，想出不同的选择并且迅速做出一个逻辑严密的分析。我们的流动智力在年轻时期处于高峰。

出色的数学家、物理学家和工程师都需要流动智力。这并不奇怪，所有那些天才儿童在他们 13 岁的时候就进入剑桥大学开始攻读数学学位。他们所研究的领域并非历史、语言（这需要固定智力）或者文学（这则需要对人类社会有更成熟的理解）。

我们的流动智力，像我们的体力一样，可以在大约 18 岁的时候达到最高峰，但幸运的是我们的固定智力会逐步提升。这主要是因为知识和词汇量的积累。我们可以向 16 岁的人请教计算机问题，但是猜字谜时，他们则会向我们寻求帮助。

固定智力和流动智力之间的区别对商业应用非常重要，特别是对服务的对象和测试人的方法而言。因为固定智力知识是教育中的一个功能，它意味着没有受到良好教育的人在某些测试上会面临不利。当测试一些来自其他文化背景的人或没怎么受过教育的人时，使用流动智力来进行考试总是明智的选择。

另一方面，服务年限长的中层经理人希望通过拓宽知识面来帮助自己解决日常的问题。现在，我们听说，在那些组织破产重组之后，当成百上千的聪明的中年的中层经理人被派去改进基层业务的时候，知识管理变得重要起来。知识管理者所具有的知识是无形的、有价值的商品，并且是从书本上没办法得到的，如供应者的怪癖习惯、用户的特点、对系统的历史的了解，以及需要亲自动手得到的知识等。因此，他们必然还会被雇用！

第三个非常重要的一项是实际智力（通过测试进行衡量）与预估智力之间的区别。我们中大多数人知道自己的聪明程度。对此，正式以及非正式的教育已经给我们足够的反馈信息。我们知道在能力和努力之间的差别，

快速领悟者和迟钝学习者之间的差别。报纸和杂志上有很多相当准确的智力测试。因此我们有足够的机会知道在正常情况下，如何与同伴进行“较量”。

因此，自我估计和来自考试的智力得分之间有着重要的关系。但是，还有奇特的“非正值”：非常聪明的人不相信他们真的是非常聪明的；然而，那些“不那么有才能”的人却相信他们实际上更聪明。前者让人伤心，后者令人讨厌。研究表明，自我低估者更可能是女性，而男性则更可能属于高估者。低估者的悲哀是他们很少真的利用自己的才能。他们经常不能充分就业。他们是著名的自我满足预言的受害者——相信自己是属于平均水平的，或者低于平均水平并且按照这样的想法行事的。

另一种人仅仅是自欺欺人：尽管与事实不符，他们仍然相信自己实际上是更聪明的。奇怪的是，尽管他们的工作同伴以及支持人员（经常比他们聪明得多）确实对此表示怀疑，但这个策略能够起作用，而且他们可能永远不会被“察觉出来”。通过仔细的挑选、合作与示范，自我高估者的骗术可以非常奏效。但是，一些人受到欺诈行为的负面影响，最终会导致他们的垮台：大多数人都将继续错下去。

由于以上原因，与高估者相比较，低估者当然可能需要更多的帮助。

大多数商人在谈论智力方面都相当不好意思。他们更喜欢委婉表述，使用才能、技能、能力等词语。我们更相信，无论证据如何，智力在生意上并非真的那么重要，并且/或者它是可能通过训练获得的。哎呀，两个都不完全对。

智力是工作中成功唯一最好的预示因素。所以它才那么重要，并且值得引起商业界足够的重视。

在面试中撒谎

大多数面试，特别是那些包含人员筛选的面试，存在 3 个有趣的心理和道德现象——自欺欺人、印象管理和谎言。那么，谁告诉他们呢？面试官和申请人：工作的“买卖双方”在面试中撒谎不仅仅是面试官的问题。

人才筛选面试仿佛是通过手势猜字游戏、镜子大厅和戏院滑稽剧进行的筛选。通常角色早就排演好了，台词说得一字不差甚至非常夸张。实际上，双方都可能如此沉迷于修饰其辞中，以至于他们都无法参透对方真实的一面。

自欺欺人是头号问题。从技术上看，人们告诉那些不认识他们的人不真实的东西。有一些人确实自以为颇具幽默感，然而我们及他们的同事和家人都知道，他们实际上并没什么幽默感。但是这不会破坏他们的信念。他们表现得好像自己告诉别人的是事实，即使是夸大其词。实际上，他们不仅仅是在欺骗他们自己。

哄骗别人，使人觉得你有幽默感没什么太大的意义，当然，除非一个人是在申请喜剧剧作者的工作。但是，当一个平淡无奇的人（或者更糟糕，如愚蠢）相信他是聪明的，或者有洞察力而且反应敏锐，这会产生更严重的后果。或许人们在很多能力和特性方面特别倾向于自欺欺人，这包括勇气、创造性、情商、灵活性和直觉等。

然而，对于应聘者来说，正面的自欺可能没有负面的自欺后果严重。很多人知道，有些人的外表很迷人，但他们确实认为自己长得很普通，甚至丑陋。但是，那些不相信自己才能的人并不会因此影响到面试中的发挥，因为这种对自己不可思议的低估往往意味着他们根本没办法进入面试。但是，要谨防那些表面上迷惑人的装模作样的自嘲，那是一个把谦卑转变成傲慢的聪明方法。真正的自欺者并不那样做。出于各种各样的原因，他们对自己有严重的偏见。

自欺欺人可能是某些更严重问题出现前的迹象，例如自恋的人格紊乱。事实是自欺欺人的做法可能一直以来都对一个人的工作、生活起到了积极的作用，然后有一天它突然导致灾难的到来。那些出轨的高级经理人经常是慢性的自欺欺人者。

但是，认为自欺欺人只是那些应聘者的问题的想法是错误的。试想，在一个筛选小组里，观察你的同事如何在未来的新员工面前描绘他们自己、他们的部门或者组织整体，这对于一些人来说，绝对是噩梦，因为市场部门相信他们自己的宣传，或者人力资源部并非真正了解公司的业务。

或许，运用过多正面的语句来描述他们的组织、产品以及人事工作并不是一种聪明手法，但是对于它的优点过度自欺欺人或许更成问题。在任何组织里待得太久，或者职位太高可能并不能帮助选择者寻找自欺问题的所在——不是在专业上，就是在理解上太狭隘。

需要花费一些时间才能识破自欺欺人的行为。我们都希望在面试中进行印象管理，化妆、漂亮的套装、精心制作的简历都是属于印象管理过程的一部分。

印象管理是具有选择性的、小心展现的事实，它是广告的一种。因此，假设登广告者知道事实的真相，但是选择以特别方式来表现出来。过不了多久，大多数人就都能破译这个版本了。我们都知道，房地产经纪人以“欺骗性面积”“设计师厨房”或者“吸引人的原版”的方法来吸引顾客。我们也了解菜单制作者在菜单中使用的华丽词汇，例如“煎黑海鲈鱼伴时蔬”。

印象管理的缺点更多地在于对事实的省略，而非虚假的承诺。有时，它相当于选择性的失忆。候选人了解包装和演讲。很多人都尽可能进行全面的准备。他们雇用简历设计者和职业摄影者来帮助自己。他们攻读所有关于所应聘公司的背景资料，并且购买名为《面试中棘手问题的最佳答案》之类的书。

当然，面试公司也购买了那些名为《面试中的必问问题》或者是《读人如读书》之类的大部头来作为参考。组织机构渴望吸引那些来自最好大学的聪明的年轻人，因此，这些组织机构严重沉迷于印象管理。试着客观地观察巡回招聘和看待职业。

个别面试官完全相信印象管理。通过小组面试，他们比候选人更渴

望向同事炫耀自己。他们也穿上适合于自己所担任的角色的衣服；在新近装饰的办公室里进行面试；分发包装精美的小册子，使组织机构看起来形象非常好。

第三个问题既关于心理学又涉及道德；谎话、该死的谎话和面试问题的答案。简历、面试和参考资料的筛选评价组成了黄金三重奏。申请人和他的推荐人被问到一些直接具体的关于教育、工作经验之类的问题。

并且，印象管理和彻头彻尾的谎话之间的界限变得模糊了。因此，“1994—1996年：高级经理以500 000英镑的高薪推销自己”意味着很多事情。在填写“教育背景”一项时，人们没有填信息，因为它并不代表所有人的教育背景都有资格申请，或者填上未完成的学位，因为他们认为说明不够明确。

推荐人会由于许多原因而撒谎：当他们被问问题时，他们完全没有数据并且太窘迫又不敢承认的时候；他们极渴望摆脱那个人；或者他们只是不在乎。

面试官是为了自己、部门或者公司的整体利益而撒谎吗？他们是真的撒谎，告诉应聘者不真实的东西，还是仅仅是“无恶意的谎言”？也许只是偶尔发生。

心理学家相当擅长在调查表里抓住说谎的人。在察觉到与面试时撒谎有关的非语言的行为方面，他们的能力也不差。但是，要想发现自欺欺人和印象管理的现象可能需要花费一段比面试长的时间。谁需要心理学家的建议呢？答案是面试官和应聘者，因为两者都需要这样的技能。但公司，并非个人，在面试其他人的过程中，为努力得到一个准确评价花费大量的金钱。因此课程、书籍以及研讨会都是为面试官量身定做的。如果说只有应聘者不会或者不能说真话，而非面试官，这简直是谬论。

MBA 还未过时

曾有一段时间，反管理（anti - management）成为一种时尚。这一理念普遍认为：在大部分的组织机构里，管理者越少，组织的运营状况就越好。毕竟，臃肿的管理架构往往制约了那些希望在生产或销售中脚踏实地做出实际成绩的人，往往使他们因为受到管理而心灰意冷。再者，并不需要专门将管理作为一种职业，只要根据约定俗成的做法去执行，一旦遇到问题找咨询顾问解决就可以了。当管理者们面对腐败无能的蛀虫形象时，他们觉悟过来了。其中一种回应是，要么利用加强立法来正确维护标准的执行，要么利用管理人员来充当“看门狗”进行管理。还有，更糟糕的是：让股东们通过各种各样形式的投票来改革管理工作。这些解决方案最终都是以失败告终的。

评论家指出，管理者是濒临灭绝的物种。这是因为他们大都反应迟钝、官僚、顽固而适应能力差。以前的这种庞大臃肿的管理机构，如今已经被精简而适应性强的小型管理机构所取代。这些小型机构仅通过非正式的组织架构、速战速决的工作作风，以行动为主导的方式来经营。人员越少，越易于管理。

巨石般臃肿的管理机构，中层管理者的自然之家，将犹如古代笨重的渡渡鸟（Dilbert Dodo）一样遭受灭绝的厄运。未来的世界将属于那些捷足先登、高科技、高风险，以及高适应性的小型机构。新时代的雇员应该具有自我管理能力和以绩效为定向的综合性人才，不需要透过中层管理者来进行监督。

那些商学院培养了一批又一批要价惊人的管理者的最强大的敌人——工商管理硕士（MBA），这自相矛盾吗？什么论据可以用来捍卫管理呢？

论据一：大型机构不仅生存下来了，而且数量在不断增加。汽车业、保险业、出版业以及医药业非但没有缩水，反而在不断发展壮大。政府部

门开始尝试着以半行政手段来防止市场的寡头垄断。

公司的发展得益于规模经济。当一家公司不得不对成千上万的员工进行规范、引导及协调的时候，标准化的管理就显得尤为重要了。事实上，管理层人数的增加通常是与员工人数的增加成正比的。众所周知，切实可行的控制范围和合乎逻辑的程序、清晰的指挥系统恰恰是帮助管理者出色完成工作的最佳方法。

论据二：小型机构需要管理者。当企业主们在不断寻求发展机会，筹集资金或是商洽合同的时候，他们需要有人在后面不断跟进并铺平道路。只要稍有松懈，那家机构就有可能停止运转。机构的发展意味着需要授权给适合的中层管理者，让他们来进行管理。实际上，50 多年以来，管理层在小公司中所占的比重要比大公司大。这又恰恰是因为规模经济效应的作用。

论据三：商业发展的复杂化导致管理难度加大，管理专家更是变得不可或缺。法律法规的增加，越来越大的消费压力群体以及经济的不稳定性，更是需要有管理才能的专家。一个出色的管理者就是一个谋略者，一架稳定器，一个士气鼓舞者……我们对出色管理者的需求远远大于对法律法规的需求。

论据四：今天的管理者拥有比以往更好的教育条件。尽管有些管理者存在学术化倾向，有些追逐时尚和教条主义，但毋庸置疑的是，他们大多数都接受过良好的培训。管理者的概念不仅仅在语言表述上是专业的，事实证明，现在的管理者普遍都比以前更能干、更稳定、更有技巧。管理科学的知识主体（真实、客观、有用）在不断提升。管理科学是以会计学、经济学、金融学、心理学以及法学等核心学科为基础的，但变化得更快。现在，值得信赖、思路清晰、能用通俗易懂的语言进行交流及有一个体面的职位，已经是再平常不过的了。事实证明，那些时髦的管理层更是以被称为管理者而自豪。

组织架构是没有任何过失的：组织架构体现了一整套组织流程、沟通途径以及汇报对象等。它们需要适合于各个不同阶段的产物以及文化，并且是具有可调整性的。只有那些傻瓜（或领导）希望组织结构松散，走明显的无政府路线。好的管理者还需要在行动之前具有分析能力并考虑周全。他们需要在行动之前，快速把握理解问题的关键。为了帮助他们更好

地进行管理，他们需要掌握一系列的技能、技巧。这些技能、技巧都是通过正式或非正式的学习获取的。

或许，给管理者带来厄运的罪魁祸首是那些学术专家写的轰动一时的商业书籍。管理者被简单定格成只要遵循一些简单的操作准则，就可以成为伟大的管理者，例如散步、捕鱼、动一下你的奶酪之类。

当遇到有经验的新闻记者时，管理者们，甚至是高级行政长官们，都不能很好地宣传他们的事业。各种国家管理协会看起来都没有在改善管理者形象上投入非常有效的努力。

在公众眼里，管理者往往被看成腐败、肥胖、幼稚而懒惰的群体，很少被描述成能在混乱的环境中勇于挑战困难的人。在缩小规模和重组的潮流中，一代中层管理者被选中，但最后还是以失败告终。

没有任何办法或公共关系能够保住管理者的声名。对管理者而言，他们必须在动荡中做出重要决策，必须在无数的声音中解读有效信息，必须提高并保持士气，必须创造成功的企业文化。

管理者们需要学会在任何情况下，都能够应对、扮演好自己的角色。他们需要有敏锐的直觉和洞察力，并能以通俗易懂的语言进行沟通。简而言之，他们需要扮演不同的职业角色。

和老一辈相比，现在典型的管理方法应该是与时代的发展接轨的。管理者更加需要的是空前的评判。或许，管理者应该是来自各个著名商业学校的精英。

管理扫盲

在这里，“扫盲”这个词明显是被借用了。通常它指的是阅读能力的“扫盲”。很多国家都有扫盲统计数据，他们为其经济和民主的发展而感到自豪。

但是，现在我们有电脑扫盲和媒体扫盲。政府希望人们有经济头脑，他们从而能够对未来做出精明的决定，并且对自己的生活负起责任来。

社会精神病学家现在谈论精神病扫盲。他们的意思是指人们在大体上对精神疾病的认知能力。人们是否能够发现病态恐惧症的痛苦侵袭或者精神分裂症引起的幻觉？他们能够看到两极病人的狂躁症状所处阶段是属于“正常”还是“不正常”的？他们是否能够区分开自我陶醉引起的个性紊乱和妄想狂的变态心理？

各种各样的精神健康慈善机构以及赞助团体，对于向人们进行关于某种神经错乱的教育特别感兴趣。他们希望人们富有同情心，而并非害怕。他们希望外行人欣赏他们的治疗和融合，而非惩罚和疏远。

外行人仍然对精神健康问题了解不多。他们的信息更多地是来自危言耸听的肥皂剧和恐怖片，而非源自调查研究。

但是，管理扫盲（management literacy）又如何呢？大多数经理人需要有4个方面的能力。第一个方面是他们需要对其专业有足够的了解。比如，律师需要了解法律法规，工程师需要了解机械，市场营销人员需要了解市场以及人力资源经理需要充分了解人类的行为。

第二个方面是他们都需要基本的财务能力。因此，一些叫做“非财务经理人的财务能力培养”的课程开始兴起和流行。财务扫盲是所有工作都必需的，了解得越多，个人得到的提升就越高。了解现金流、资产负债表、定价以及人工成本都是很有意义的。

第三个方面是经理人需要了解他们的业务——他们所处领域、产品以

及客户的特性。尽管在不同领域有一些重要的相似之处，例如航空公司的管理和航运公司的管理没有多大差别，服装零售的管理和食品零售的管理并没什么不同，但是人们仍然需要去完全了解和掌握很多业务内的特性：供应链（supply chain）、客户的人口统计特征、市场份额等。

但是，第四个方面的能力往往被忽略了。它可以被称为人群扫盲（people literacy）或者心理扫盲（psychological literacy）。这其中涉及到了解自己和别人。情商这一相当模糊的概念的流行证明了这一理念的重要性。

请 100 个人必须在一个具有高智商、低情商的老板与一个低智商、高情商的老板之间做出选择。出乎意料的是，大多数人选择高情商的老板。我们都曾经遭遇过笨拙无礼、粗鄙、令人讨厌的老板，对他周围员工的需要完全不了解。他们为了政策而解雇员工，为了机械而抛弃民心，为了设计而牺牲感情。

心理的基础认知能力曾被称为社会技能。有人曾经开设过一些课程，专门进行非语言交流、建立自信、动机和提出建议等项培训。他们教授了一些有用而灵活的技能，对很多经理人帮助很大。

有一个好消息，心理扫盲能够经后天学习完成。像所有其他的扫盲工作一样，人们能够变得更加具有洞察力，更加坚强并且更加令人激动。不是每个人的学习进度都是一样的，更重要的可能是，不是每个人都相信他需要去学习，需要去练习或者需要去运用这些技能。记住，这如同是让一个心理学家去换电灯泡，但是那个灯泡得需要被换掉才行。

一般管理的问题在于，那些看似具有财务能力的人往往心理认知能力比较弱，而且不予重视，反之亦然。但是，对于真正的管理能力来说，需要两者兼备。

市场营销要点

人力资源专家习惯于对他们的角色、功能甚至存在进行自我检查。他们被嘲笑为官僚主义、反应迟钝、妄自尊大的人，甚至是“行尸走肉”，他们极力为自己辩护，维护他们在组织中的重要性。

会计师、工程师和 IT 专家没有因为所有这些关于功能判定的废话而烦恼。他们能把握自己是组织的中心，并且对组织来说是不可缺少的。

营销专家处在前两者之间。对一些外行人来说，营销具有欺骗性，是对成本和品牌喋喋不休的论道。他们看起来自己做得很少，相反，是转包合同的有创造性的代理承担了全部奔走的工作。并且，在融洽的关系中，营销人员喜欢在那些著名、豪华的地方享用午餐，以及作为知名专家被人邀请。

焦点团体、情绪化的董事会以及头脑风暴法既不是新兴科学，也不是飞速发展的科学。花出去的钱几乎有一半被浪费掉了，这是所有广告专家承认的一个事实。一些产品根本不需要推销。那么市场营销的要点是什么？

尽管他们西装革履、谈吐流利，自信溢于言表，偶尔，营销人员也会陷于自我批评之中。但是像夏天的阵雨一样，它持续的时间不长。他们是天生的乐观者，并非忧郁的自我封闭的悲观者。

具有特殊领域的知识和专长的市场营销者的主张是什么呢？首要的是他们主张了解顾客。他们应该了解社会人口统计学以及心理学的变化。每个家庭以及家族都发生了惊人的改变。想象力导致了不同种族的出现。小孩更加富有、需求更多并更具有领悟力。

顾客们都比较腼腆、反复无常、容易暴躁。他们变化无常、不忠实，在这方面他们并不亚于青少年。今天是“酷的”，而明天则是“烦闷的”。因此，就会有这种或那种追求“酷”的“学者”。

准政治家和地下政治家团体都希望能够“代表”所有消费者发言，而市场营销者知道这是不大可能的。实际上，他们花费了所有的时间把市场细分成不同的群体，并给它们起了有趣的名字，例如“灰狼”“渴求者”“马可波罗”“所有者”以及“竞争者”。他们认为这些不同的群体是为不同的需求所驱动的，因此，要求商品专门针对他们进行生产和销售。

市场营销者被所有关于品牌的东西弄得神魂颠倒：名称、色彩、联想。很多人对品牌的力量都有近乎神秘的信仰。更加极端的情况下，会雇用“资深心理学家”来研究出古怪的与直觉相反的、与品牌有关的联想。他们把自己看作品牌的捍卫者，甚至是企业团体责任的主宰者。

第二，市场营销者主张了解失真的沟通业务，也就是如何推广产品和销售产品。或许，媒体比消费者本身变化得更快。媒体分得更细，并且购买媒体的过程更加复杂。沟通是关于媒介与信息以及听众与定位之间关系的。何时何地以及如何让更多的人来拥护你是非常重要的。它或许比科学更具有艺术性，比精算工作需要更多的猜测，但它仍然非常重要。

第三，市场营销者必须善于运用人际沟通技巧。他们必须与本土的消费者、国外的供应商、咨询顾问、同事等进行互动，必须说服并且吸引他们。甚至顾客、金融家、买家、供应商、零售商以及顾客都是市场营销人员的工作对象。

市场营销讨厌与销售混淆，讨厌把他们看作是相同或者是相对的。市场营销认为自己比单纯的销售有着更加宽广的业务范围。然而，市场营销者必须要吸引、说服和鼓励那些在销售团队里面非常友好的人。

第四，市场营销者必须学习、了解和预测竞争对手现在和将来的行为。他们通过市场调研来完成这项任务，这一点往往与商业间谍有些类似。这是市场营销很重要的工作之一，并且需要相当多的技巧。

在英国，大多数 CEO 们都有金融、财务方面的背景。会计是真正了解业务的人，或者他们会让我们相信这一点。他们可能在情商方面比较低能，缺乏好的沟通技巧并且更本能地“降低成本”，而非“增加收入”，但他们使自己的情商看起来很高。

另一方面，在美国，很多全盛时期的 CEO 通过市场营销起家。或许他们的礼节性沟通以及“虚无的东西”适合于我们大西洋彼岸的手足们。

市场营销人员也了解业务：他们参与到政府与供应商、顾客与员工、合作伙伴与咨询顾问的活动之中。他们应该了解定价和利润率，了解销售和生产，了解顾客和市场战略。因此，不像那些人力资源部的姐妹们，市场营销人员往往对业务的全局有一个很透彻的把握。怪不得他们从不怀疑自我。

工 资 保 密

在一个公司里，是不是人们都应该精确地了解其他人的工资是多少？员工可否能粗略了解某个工作职级的工资范围呢（例如，高级主管的工资范围是 25 000 ~ 29 000 英镑）？或者，具体的金额可在小范围内秘密交流？

我也不清楚这是否是职业道德方面的问题。看起来，“理论上正确”的观点会支持公开和诚实。

但是，有很多非常好的理由来支持所谓的中间方法，例如公开一些不精确的数字或者薪资范围，而不是精确数字。和前两个选择相比，保密到目前为止是最好的，也就是人们期望的平静。

问题在于可察觉的公平。我们都喜欢公平原则，这表示报酬应该是反映工作努力程度和能力的尺度。你的付出应该反映你的收入。工作努力些，承担更多的责任，拥有更多的技能，就会获得更高的报酬。

公平原则是绩效管理理论的核心。与绩效挂钩的薪资是一种建立公平的方法，两个同一工作岗位拥有同样经验的人，通过不同的工作努力程度而达到不同的产出，他们就会获得不同的报酬。众所周知，自从 20 世纪 20 年代起，最好的工人生产出来的东西往往是最差的工人的 3 倍。

人们在工作中对社会攀比现象非常敏感。薪酬满意度是相对的，而不是绝对的。人们对薪酬的满意度不是他们所赚取的真正的工资数额本身，而是源于与其他人的比较，特别是与那些在同一组织的其他部门工作而与他们有同等职位的人进行比较。

在过去那些不景气的日子里，许多罢工的发生都是因为从乏味的装配厂 A 出来的工人发现他们的同事，也就是那些在更乏味的装配厂 B 工作的人，得到的报酬每小时比他们多 1 便士。这是“事物的原则”。

社会比较是连续、细微和易引起反感的，但我们一直在做这些事情。

我们都知道什么是工作道德的体现。我们知道那些人有原始的才能和谦虚的品质。接触的数量和效果使我们完全了解他们。

因此，如果每个人得到的报酬明显是完全相同的，我们会感到深深的失望。那就是说，不管他们的努力和产出有多大，最容易提高生产效率去达到完全的公平的方法是降低那些效率高的人的努力程度和产量，使他们与效率最低的工人看齐。

但是，我们也做向上比较。我们完全了解我们的老板。毕竟，我们是他们的管理风格的受害者。我们清楚他们的怪癖和奇事，了解他们的强项和“发展机会”。我们最贴近地了解他们的个性特征。

老板的薪水是否与他的能力、职责和产出相符合呢？当然，对“有钱有势的人”的成见使我们认为情况不是如此。我们了解到顶级的人物，他们的薪水达到我们的10倍，甚至是20倍，但他们明显不值这个价钱，我们感觉到这并不公平。人们清楚那个人并不是比自己聪明20倍，或者更努力工作20倍，或者有20倍的产出。

但是，人们完全理解老板的工作吗？他们看到或者理解这些问题吗？他们清楚这么多的职责和压力的代价吗？如果公开他们的薪资，产出很容易被检验。对于那些高层人员来说，他们的产出更难被看到。但是，很少人会拒绝提升——几乎每个人都相信薪水的增加将带来压力的增加。

当然，薪水只是“薪资福利”的一部分。假期、特权、小汽车和激励通常都是与薪水和职位等同的。无论薪资的秘密形势是什么，这些额外的福利是可以看得见的。

情况确实相当简单。你不能停止与社会比较，但是你能通过不公开薪资而避免引起问题。没有人会公开福利，否则成本会太高。一些人会对公开和诚实的信仰展开辩论。他们最终只能展开一个复杂而无法解决的问题。

这个观点并不是说要反对支付与市场水平相接轨的薪资或者反对公平理论。如果人们与那些从事具有可比性工作的人们进行社会比较，并发现自己的薪资福利有所欠缺，人们很快就会付之以实际行动。但是，同样有一种观点认为，应该减少不健康、不必要、没有意义的社会比较过程。

薪资在我们的社会里属于一个禁忌题目。让我们保持它原有的方式吧！

士 气

士气在某种程度上是一个过时的词。高级官员们询问他们的陆军中尉：“阿奇，军队的士气怎样？”士气在字典里的解释包含3层含义。首先，它不仅是一种精神状态，也是一种感情状况。也就是说，士气不仅是在头脑里面的，而且是在心里的。其次，这种状态有各种各样的组成部分（例如，信任、热情和忠实）。第三，与工作或者当前任务有关，它可能不仅是个人的财富，也是集体的财富。

士气是商业泰斗和作家不使用的，就像那些老套过时的话语，例如坚忍不拔、耐力持久或者斯多葛哲学。学术界已经辩论了许多事情：士气整体上是集体自然而然产生的一种特性吗？士气影响生产力吗？士气好像暗示关于能量与倦怠的某些事情，那重要吗？士气高涨或者低落的人们，可以有相应的治疗物或者毒害者吗？学者们更喜欢别人贴上士气的标签。他们自以为是地谈论组织机构所需要承担的义务，体察分配和程序是否公平、公正，以及内在动因、外在驱动和领导艺术。

组织机构的承诺与疏远组织机构恰恰相反。你将感到自己对组织机构的忠实，因为它好像对你也忠实。他们关心你，因此你也关心他们。承诺来自于头脑和心灵：既理性又感性。承诺这个用语既有正面的含义，也有负面的含义。一方面，有些人在犯有过失以后，会被送进精神病院。另一方面，一桩婚姻是“爱的承诺”的典礼。无论是哪种情况，承诺将会使人受到束缚，并且是长时间的牵制：不灵活也不易变。士气，像承诺一样也是长期存在的。但是，它可能被毁坏，一旦发生这样的事将不易于修复。

士气也与公正的概念相关。没有什么比裙带关系、偏爱或者腐败更能打击士气的了。人们需要被公平对待，他们努力的付出和产出需要受到公平的认可和奖赏。公正的分配与报酬分配有关，工资、提升和额外津贴是生产的基本推动元素。能干的、有进取心的和有责任心的人都会做得很

好，这为自由发挥创造了空间。不坦率的偏爱是士气的敌人。只要人们被公平地对待，没有人会不满于不相等的报酬。

程序上的公正也影响士气。这取决于决定是如何做出的，而不是做出的决定是什么。它是“陪审团”所想要达到的理想状态；如果程序和处理与测试和制衡结合在一起的话，就可以保证做出好的和聪明的决定。再次，私设法庭能够迅速破坏士气；烟雾弥漫的不坦率的空间，会使人做出不负责任的和无法解释的决定。

在任何群体里面，士气与一个人待在这个群体里的动机以及信任群体的目的密切相关。工作群体的存在一定有其原因、功能和目的。这对一个人内在影响越大，就越容易保持士气。因为他们做事的动机是自发的，所以宗教和政治集团能忍受强大的挫折。志愿者能够抵 10 个被征入伍的士兵。因此，信仰者当然有顽强的士气。

士气既是个人的财富，也是群体的财富。询问人们的个人精神、整个群体的精神、所在工作群体（略小）的精神，那你就可以清晰地发现同一个模式。士气调查不断显示大多数人相信自己精神高涨，如他们的个人工作朋友和同事一样，但是他们不认为部门的精神与他们一样高涨。并且，他们认为公司的整体士气是低落的，并且有平稳下降的趋势。在工人的眼睛里，士气好像逐渐消散，颠覆着整个组织。其中原因之一就是，士气有联系社会的功能。

个人本质上的乐观与悲观，是其情绪稳定的相关因素。与患神经病的悲观者相比较，能吃苦的乐观者将更有毅力。强有力的个人无论在哪方面都能够明显影响群体的士气。难怪有些群体经常有两位领导人：战略性思想家和为社会所认可的激进操纵者。一些群体经常想出非常有效的方法来处理士气问题。然而，士气一旦被毁坏，将很难得到修复。

新一代的经理人和 CEO 们或者一家濒临失败的公司，非常明智地关注振振士气。一些人发现，把堕落改变成良性循环，例如将一度下降的士气（以及生产力）扭转过来，是相当难的。

士气是生产力和成功的原因还是结果？或许两者都是。高涨的士气反映出成功并且部分支撑着它，这值得人们进行监控并且注意。所有好的领导者都知道其中的道理。无论你怎么称呼它，士气是任何企业健康成长的一把好的标尺。

游牧工作者

农业和游牧的社会之间有很多基本的差别。游牧民族通常被迫害，由于极端恶劣的环境因素，猎人或者牧羊人为寻找好牧场和更好的气候不断迁徙。爱斯基摩人、伊努伊特人，以及一些撒哈拉沙漠以南的阿拉伯人和南非卡哈拉里沙漠上的布希曼人都经常进行迁徙。为了适合这样的需要，他们形成了游牧的生活方式。

在西方，与之最接近的就是那些吉普赛人或者那些马不停蹄的旅游者。他们悠久的历史和文化不能同新旅游者混淆起来，那些巡游徘徊者好像是为了逃避世俗。

游牧的社会使孩子们适应那些生存所需的生活价值和技能。他们建立起一些风俗和社会规范以帮助人们适应。他们重视独立、坚持不懈的精神和协作精神，这是一个生死存亡的问题。农业社会在地理上比较稳定，他们对其他游牧民非常友好。他们重视遵守社会规范并且非常具有地区特性。在社会科学方面，称之为生态决定论。这种理论认为物理环境（气候、地形、植物群、动物群）决定社区维护体制（经济、居住模式、社会结构、社会分工），这确定了（保姆、教师、任务）如何培养孩子们以及发展他们的需要、动力、信仰和价值。

那么，这与工作的世界有什么关系呢？答案是，在“第一世界”经济工作的人正变得更加类似游牧民族。过去在西方社会里，就有游牧的工作者：思想家、季节性的水果采摘者和流动教师。但是他们是例外，并非正统一派。人们去办公室上班，他们必须学会如何在办公室里待着。

大多数人在工作时别无他法，只有像农耕社会的人那样。他们是稳定的人，运用办公室或者办公设备，他们生产产品或者照看着“庄稼”。并且，由于被固定在某块区域，他们必须学习人们耕地的方式，这将有助于保护他们的空间或财产；逐渐习惯于阶层的观念；服从并成为文化的严格

规章的尊奉者。人们在工作时没有游牧的选择：科学技术把他们拴在书桌和机器上。但是，事情将要改变，技术已经把他们从工作环境中解放出来，人们已经逐渐脱离办公设备。他们能选择像游牧民族一般的工作方式。

在圆珠笔出现之前，钢笔是第一个可以移动的工具。狄更斯一代被他们的墨水瓶牵制。即使它们在理论上可以随身携带，但被墨水弄脏的事还是经常发生。有钢笔的老板能在任何地方写东西，轻便就是力量。在经理、主管人士的上衣内侧口袋里放着的万宝龙香水仍然具有很大魅力。

随着时间的流逝，大多数限制一名工人自由的工具变得便于携带。虽然早期的型号并不便于运输，但便携式打字机意味着人们能够在家里工作。在第二次世界大战过程中的电话非常沉重，需要好几名士兵同时搬运。早期的移动电话有一块砖头大小，对于现在来说，好像已经是无法想象的丑陋和笨拙了。

移动电话、小汽车和手提电脑给人们“松绑”了，人们现在可以四处游走。并且，新技术暴露出老技术效率的低下。我们知道，如果拨打固定电话，差不多 75% 的呼叫是失败的，因为没有人接听。我们知道人们可能大约有每年 300 个小时是在听他们的语音信箱留言。

不仅是便于携带，无线的（无绳）技术释放了劳动力。公司也开始意识到他们的大型不动产具有能够大大节约费用和成本的潜能，并且已经鼓励他们的核心和临时人员“回家”工作，留下巢，成为游牧民。

岗位消失了，办公室消失了，总部可能变成是虚的了。因此，耕地的人们必须变成游牧民族。很多人对于巡游的自由生活方式充满热情的渴望。但是，同样有人对新电子生活存在严肃的疑虑。

很多人谈论着由于连续工作造成的压力。其他人注意到新的健康和安全问题与新技术有关，例如重复的劳累伤。当然还有与黑客有关的安全问题，以及汹涌而来的垃圾邮件。

最困难的是适应一种完全不同的生活方式。人们在工作经历中，第一次感受到了长途销售员、地方医生和渔夫的颠簸劳累和孤独。

游牧民的价值正被缓慢地引入工作中来。文化变化是缓慢的、困难的和痛苦的。使事情趋于稳定需要一段时间。当然，它使“在游荡中进行管理”的旧理念重获生机。

乐 观 主 义

当其他人在最有利的状况下保持阴沉的悲观态度时，什么能够让人们毫无悔意地，几乎是天真地保持乐观的态度？研究报告相当肯定地告诉我们，人们对世界的看法会长时间地保持一致。简而言之，乐观主义者对待事物差不多总是抱着正面的观点，而悲观主义者则从相反的方向看待相同的事物。乐观主义者看到油炸面包圈，而悲观者看到的仅是面包圈中间的洞。

对悲观主义者来说，乐观主义者仅仅是因为他们的天真而无法意识到将要发生在他们身上的事情。他们缺乏真正的生活经验。如果你将失去所有的一切而且别人不断责备你时，你仍保持冷静……那么显然你没有理解形势有多么严峻。著名的英国性研究人员哈夫洛克埃利斯注意到，大多数乐观主义者最喜欢待的地方就是疯人院。乐观主义者抓紧每一天，他们用笔填写纵横字谜。

H·L·曼科（H. L. Menker）曾经说过，当一个悲观主义者闻到花香的时候，他会到处寻找棺材。在客户关系里，要想成为医生或是老师，就要了解那些“意志消沉”的绝望、消沉以及抱着消极态度的病人或学生。悲观主义吸收了一个人的能量、生命以及活力。悲观主义者行动小心：当穿越单行道时，他们会朝两边方向都看看。并且，他们相信如果在一条隧道的末端有一盏灯，那么它一定是一辆正在驶近的火车。他们从不鼓励其他人，事实上他们会打击其他人的积极性。

但是，核心的问题是一个人是否生来就是乐观/悲观主义者，还是由后天学习而来的呢？学习的选项至少提供了变化的可能性。非常具有讽刺意味的是乐观主义者认为他们的乐观是学习而来的，悲观主义者则认为他们的性格是天生的。乐观主义者往往相信事情能变得更好，悲观者却认为不能。

许多心理疗法都致力于改造病人的世界观，因为那些世界观常常被视为是自我的实现。如果你相信没有什么可做的，那就什么事都做不成。这与说悲观者有沮丧倾向无关。不可避免地，乐观/悲观或者愉快/不幸既是自然而然，也是教育使然。自然的“行为举止”自希腊哲学家盖伦确定四种类型的性格以来，已经被人们所熟知近两千多年了：多血质（Sanguine）、黏液质（Phlegmatic）、胆汁质（Choleric）和忧郁质（Melancholic）。

那些多血质类型的人非常愉快和乐观，他们很容易与人融洽相处，对自己的工作满意。多血质血液供应尤其丰富（多血质这个名字因此而来，它来自 sanguis，拉丁语的“血液”），并且因此以健康的外表为特点，包括玫瑰红色的面颊。

胆汁质类型以做事迅速、性子急为特征，通常是一种积极进取的性格。同样，与胆汁（一种化学物质，由胆囊分泌以助消化）有关。

黏液质类型的人以他们的缓慢、懒惰和迟钝为特点。显而易见，这名字来自于单词“黏液”，当我们感冒或者肺部感染时，它是从我们的肺里带上的黏液。

最后，忧郁质类型的人倾向于多愁善感，甚至感到沮丧，并且对世界持有悲观态度。

在现代专有名词里面，这四种性格类型根据人格的著名二维定义来理解会更好：外向型和内向型。多血质是稳定的外向型性格的人，黏液质是稳定的内向型性格的人。胆汁质是不稳定的外向型性格的人，而忧郁质是不稳定的内向型性格的人。

现在有相当多的证据无可置疑地显示，人的性格与长期和短暂的愉快有着非常密切的关系。并且，愉快和乐观肩并肩地存在，而悲观和长期的不幸同样是伴生的关系的。

此外，还有同样给人深刻印象的证据表明人的性格特征是“不可改变的”。的确，专家们指出说话测试不久可能替代性格测试，因为在今后几年，我们将会对人的神经解剖学和药物学有更好的把握，我们将能够通过这种测量方式来获得更可靠的结果。

当然在很大程度上乐观和悲观的性格随着时间和空间的变化都是相当稳定的。生活中的某些事情必然能改变乐观和悲观。疾病、工作或者人际关系问题当然能削弱乐观者的乐观看法。但是，很少能见到悲观主义者会

因为一些积极的开心的事件而改变自己的悲观态度。所有治疗学家都证明改变悲观者是可能的，但前提是他们想要改变。

有些反面的经历，例如病人在受伤四肢瘫痪之后，以及六合彩获奖者在获奖之后，在几年内将会回到他们最初的乐观或者悲观的水平。

因此人的性格与愉快和乐观密切相关，是不可改变的、稳定的。不过，那些悲观主义者有时是正确的，比如无论你是谁，你对你的外貌都无能为力！

性 格 测 试

求职者或者参与培训的人几乎都不可避免地要接受无所不在的心理测验。这样的试验应该能促使选择者尽快做出决策，也便于受训学员进行自我审视。有些心理测验沉迷者寻找每一个机会去进行一次又一次的测试，然而，也有同样多的测试恐惧者想方设法地避免接受测试。从测试者的角度来看，对测试有冷嘲热讽者、怀疑者、热衷者和瘾君子，他们对测试的态度往往大相径庭。

但是，什么是心理测验呢，它们是怎样发挥作用的呢？在这里，我们首先做一些简单的澄清。首先，“心理测验”指的是对一些至关重要的特征（例如可靠性和有效性）的“心理测量”或者“评价”。不过，很多测试没有通过这样的一个过程。类似于“在羽毛下，你是魔鬼还是渡渡鸟呢？”这样的测试会在流行杂志里找到，但这些测试并不是真正的心理测试价值。他们是由记者们设计的，并非统计人员通过统计数据得出的。他们的目的是逗乐，而不是真正的测量。

再者，测试被粗略地分成能力测试和喜好测试。前者基本上是有正误答案的能力测试。他们可以测量一般智力或者具体的能力，并且经常是有时间限制的。分数较多的是好的，较少的是坏的。

但是喜好测试，至少在理论上没有评估的尺度，因为它们测量的是人的性格或者价值观。实际上，我们都知道，稳定要比神经质好，有责任心要比懒惰好。与内向性格者相比较，外向性格者是否更好，是具有争议性的。但是，关于愉快和信任的大多数著作都支持外向性格更好的观点。

那么这些试验是怎样被构建的，并且怎样通过 20 个问题的答案确定一个人的性格是内向，还是外向？在此，应当指出，大多数测试通过一个尺度给一个人打分但不指定类型。因此，大多数人既不是内向性格者，也不是外向性格者，而是中性性格者，因为得分通常是平均的。

大多数性格尺度，例如内向—外向性格的人或者稳定的神经质者有一个很长的血统关系。那些“四大性格特征”，通过那些黑色胆汁和黄色胆汁，可以追溯到希腊人。盖伦谈论的四种类型为：多血质（美国人）稳定的外向性格者，黏液质（英国人）稳定的内向性格者，忧郁质（法国人）不稳定的内向性格者，以及胆汁质（意大利人）不稳定的外向性格者。

性格测试的开始大约起源于人的性格本源和结构理论的建立。当今的理论是以生物学为基础的。人的性格基本上是继承的，差别可以通过生物学的过程解释。生物学得出的结论是人的性格难以改变。然后，理论应该指定一个机制或者一个过程，使人们产生一种特殊的行为方式。

因此，我们把外向—内向与大脑皮层的唤醒联系在一起。外向性格者是在被刺激下去寻找刺激的，然而这也适用于内向性格者。因此，外向性格者选择工作和休闲娱乐是以获得兴奋、变化、新颖为目的。他们喜欢以人为导向的活动，因为人是互不相同的、无法预测而且有趣的。他们对医药刺激物的偏好，无论是否合法，都反映出他们对兴奋、发泄以及激动的需要。理论认为外向性格者通过放弃准确性来得到速度，因此他们会犯更多的错误，更易出事故。

一旦人们确定这个机制，看到外向性格者的明显但相关的特征是有可能的。因此，我们将外向性格下的超级因素称为主要因素，包括社交活动、冲动、武断、正面影响等。一旦这些因素被鉴定并得到验证，那么就可以转到个人因素了。因此，为了测量社交能力，所进行的测试应该以确定 5 个左右的行为为目标。但需要注意两件事情。首先，这些问题通常并不是仅仅关于行为的，虽然它们可能是测试喜好的；其次，更重要的是，一些问题必须被转换（以下简称 R）。举例如下：

1. 我真的能够让一个晚会顺利开展；
2. 我喜欢与人见面；
3. 与群体见面相比，我更喜欢一对一的见面（R）；
4. 我经常渴望兴奋的感觉；
5. 我有时没办法像我应该做的那样确定我自己（R）。

如果有 5 个主要因素与外向性格有关，一个人需要 5×5 个相关问题，才能获得可靠的得分。这是人们感到一些问题或者主题重复的原因。再

者，他们错误地相信，测试者努力通过检查答案方面的一致性来抓住说谎的人。

实际上，测试者通过单独的谎言测试表来抓住说谎的人，他提问的内容包括“我总是在吃饭之前洗手”“我从未约会迟到”。也可以通过可以对互相替代的问题来抓住说谎的人。

一旦一个人有一个理论、一张草稿调查表和一套计分系统，难点就真的出现了。首先，需要证明试验的可靠性，通常这通过重复测试的方法来进行检验。第一次，做测试。第二次，通过重复测验来检查分数。如果你要证实可靠性或者有效性，两次的得分应该很相近。

下一步是检验有效性。检验得分预测的行为是否合乎逻辑和有意义，这很难，也需要时间。在专业术语里，有很多种类型的有效性（例如满意、有建设性、一致性、判别式、有增加性），但大多数测试用户需要的仅仅是预测有效性。这意味着测试得分确实预言真实行为，测试真的在测量其声称正在测量的东西吗？在商界这还有另外的含义，例如在神经学上的测试得分是否能够预示缺勤率，性格外向是否预示友善的程度高？

但是，在这个观点上看，那些经历千辛万苦制作好的测试变得毫无意义。这不是因为测试没有作用，通常是因为组织没有保持准确、完整、可靠的工作业绩，而这些工作业绩可以被用作预测的标准。个性测验能预测工作行为吗？答案是肯定的，但是它取决于你考察的是哪种测试和哪种行为。不过，如果组织实际上不善于测量工作产出，试验是不可能显示有效的。

董事会的问题

管理团队经常遇到问题，这些问题既有急迫的又有慢性的。除非快速地采取一系列激进的措施，否则，一些问题的前景非常不乐观。

适合、集中、功能强的管理团队是非常重要的。功能紊乱的团队会在一个出乎意料的短时间里将一个组织机构搞垮。股东们通过他们所付出的代价，就可以知道这些。

管理团队最典型的问题有哪些？应该如何处理呢？很多问题都可以得到立竿见影的解决。首先是膨胀的董事会。每个人都想要“进入董事会”，并且想“高高在上”。曾经有人说道：“与没有进入董事会比起来，唯一更糟糕的事情就是进入了董事会。”

对于一个高效的团队，最理想的规模是 7~12 人。规模太大的话，成员就会分散，有些人变得沉默，而另外一些则滔滔不绝。任何 CEO 都需要清楚谁是董事会成员以及他们为什么是董事会成员，并且抵抗那些希望或者相信自己最有资格成为核心成员的危险思想的增长。解决的方法是理清成员关系，把董事会限制在最理想以及最必要的规模。

当然，另外一件非常重要的事情是：那些董事会成员带来了他们的专业才能以及聪明才干，但是只能通过合理的配合才能使他们的动机达到成功。达到最理想的成员规模是一件好事，但是，除非他们遵照董事会组成的程序流程，否则是不会成功的。

第二点是很多团队成员赤裸裸的野心。很多人都向往位高权重，当大老板。他们感到自己的职业生涯随着时钟滴答走过，他们迫切需要做最好的工作来赢得金钱、权力和声望。但是至少公开继承计划可以有助于控制一些盲目的野心的发展。团队需要详细列明时间表、对于高层工作的人员标准以及指定老板的程序。

程序的公开和明显的公平是非常重要的。裙带关系、优柔寡断的主

席，甚至惰性是很多董事会争论的原因所在。“寝食难安”对谁都没有好处。

第三点是保持缄默的协定。或许让人惊奇，他们往往默默地解决一些问题。正如在某些特定圈子里谈论金钱和死亡是禁忌一样，团队经常通过忽略的方式来处理情感问题。就好像父母试着通过有选择地装聋扮哑去控制5岁小孩的令人瞠目的要求一样，董事常常会拒绝讨论一些事情——这些问题要么关于成功计划，要么关于个人的疾病，或者工作关系以及公司的未来等。

位高权重的成年人凭借这样的原始策略处理问题真的是令人意外。

阻止团体在问题解决上面保持沉默的阴谋的方法就是下定决心，在恰当的地方，把问题摆到桌面上来谈。首先这需要设立一个规则，规定哪些问题能够讨论，哪些问题不能够讨论，什么时候讨论以及为什么要讨论。CEO往往是从个人方面来规定什么是禁忌、什么不是禁忌的。

那些处理高层团队的“疾病”或者董事会不适的管理咨询顾问往往会被“不能讨论”的历史所惊呆。有趣的是，往往一些比较强硬的职业女性——经常不出现在董事会上——却能够很妥善地处理问题。这是情商而不是智商的问题。

第四点是拒绝核心凝聚力。董事会成员的观点有时非常不一致。他们的价值观/优先权能够很快导致管理团队失去黏着力和重心。

个人无法代表全体，这是最经常发生的问题。因此，董事会成员们进行管理，经理人进行监督，主管们进行信息传达。应该解放董事会成员，让他们能够集中精力做他们所要做的事情：决策、关注前景问题等。

CEO必须小心这些势力的存在，以及它对董事会成员的影响力。因此，有必要确保方法的一致性。成员们同一时间被派到不同的方面，需要帮助他们了解工作的重点以及联合的重要性。

第五个问题并不是单独针对高层团队来说的，但是非常具有破坏性，那就是角色定位模糊。管理团队对于很多不同的支持者都是有责任的。更重要的是，他们并不总是清楚如何做决定。管理人员需要非常清楚地知道这个团队如何做决定，在需要的时候坚持这些决定。

做决定是董事会的主要职责。而且，决定的做出需要非常明确地遵循既定的流程。相关问题包括目标分析、如何做出决定（个人还是团体，

是否运用专业人员)、不同选择的产生、不同方案的选择等。有些决定相对不怎么重要,并且可以由主席或者指定的董事会专家做出。其他决定每个人都需要进行考虑。但是,知道什么类型的决定需要产生什么样的反应,需要谁的反馈以及什么时候做出反馈都是很重要的。

第六个问题是个人因素。有些人相信董事会是一个享受乐趣、促进个人事业发展的理想场所,他们沉溺在自己的爱好中。有决定权的重要人物关注个人问题是绝对不能错过的、非常具有吸引力的机会,但是一些董事容易畅谈他们的政治、宗教以及其他神秘哲学问题,甚至会浪费好几个小时的会议时间。

解决的方法相当简单:制定一个清晰的议程,严格根据议程来进行。董事会需要知道他们召开会议的最基本的目的。

人们非常容易看到董事会由于缺乏能力或者个人问题所导致的问题。有些主管确实只是以平庸的能力升到董事会级别。另外一些人在组织中的升迁中则暴露出他们自身的一些病态问题(如自恋狂或者偏执狂)。但幸运的是他们仍然属于少数,尽管在某些公司里看起来好像并不是这样。

主席的角色是通过最理想的成员关系、适当的控制以及决策公开,使董事会发挥出最佳作用;让成员们集中精力、清楚自己所扮演的角色以及积极参与议程,对于妄自尊大的成年人来说这不是一件容易的事,但是对于确保董事会的正常运转和作用的发挥是相当重要的。

商界中的心理学家

在商界，很少有人会承认他们找过心理学家，以免别人认为他们正在接受或者需要进行心理治疗，除非心理学家碰巧也是管理层的培训师。大多数人没办法区分心理学家、心理分析学者、心理医生以及心理治疗社会工作者。

实际上，区分他们很容易：一个心理学家就是一个看表演但却一直盯着观众的人；一个心理分析学者通过让人们卧床数年教导人们如何用双脚站立；一个心理医生是一个害怕看到流血的医生；一个心理治疗社会工作者还能让你感觉舒服点，但是鼓励你把你所有的问题怪罪到你父母的身上。

但是，我们的地球上又出现了另外一种人：组织心理学家，甚至是堂而皇之地称为特许组织心理学家。他们到底是什么人？他们能够提供什么？如何能将他们区别于一般的管理咨询顾问？

要成为一名特许组织心理学家，这需要在获得受到正式认可的硕士学位后，花费2年或3年的时间才能被证明是商界里8个方面的专家。这8个方面分别是：

1. 人机互动；
2. 环境和工作的设计，健康和安全；
3. 人员筛选和评估，包括测试和练习的设计；
4. 绩效评估以及职业发展；
5. 顾问以及个人发展；
6. 培训（培训需求的确定，培训的设计和评估）；
7. 员工关系和员工激励；
8. 组织发展与组织变革。

大多数人错误地相信，所有的心理学家都“具有洞察力”“情商高”，而且“对人友好”。刻板的心理学家在某种程度上对人类性格特征、动机

以及能力具有不可思议的独到理解。这完全是错误的。不仅仅是临床医生或者是心理医生被列入这一类别。有些人在这些方面比较擅长。但是，不要指望它放之四海而皆准。

那么，心理学家有什么特别的地方呢？心理学家往往擅长行为测量，他们确实了解心理测量学。他们利用不同的数据库：自我鉴定面试、问卷、测试，并对统计分析有相当好的知识基础。

他们用诡辩的语言来描述个体差异。心理学家应该不仅能够描述个体差异，而且能够解释它们。他们应该也能够描述那些可以区分不同人的心理学方法。分类容易，但解释机制和方法比较困难，也比较重要。

喜好的不同导致个体的差异：信仰、兴趣、价值观、追求、能力问题，也就是智力，很多心理学家了解个体差异，并且是这方面的专家。但有些贪婪、现实的管理咨询顾问和出版商虽然缺乏适当的资格或者新式的知识，他们已经销售了过多的测试给那些如饥似渴但天真的购买者。这样的错误销售已经让心理学家蒙上了不好的名声。

心理学家也应该善于诊断。诊断先于治疗，而且往往比治疗更加困难。每个商界中人都知道很多商业问题——旷工、事故、顾客投诉、难以接受的员工流失率——往往是其他问题的行为表现。管理层所展示的需要解决的问题往往不是真正的问题。心理学家应该善于了解行为问题的前因后果，分析这是否由威吓、工作量太大或者工作量不足或者角色不明确而造成的。

心理学家应该对培训略知一二。毕竟，100 多年来，教育心理学家一直尝试了解最佳培训方法。大家都知道的例子是集中学习与分散学习的不同。如果你有一个为期 3 天的培训课程，你应该是在星期一、星期二和星期三进行，还是在连续的三个星期一进行呢？答案是后者。心理学家应该能够衡量培训的效果。

如果这是他们的专长，他们应该了解人类工程学、任务/工作设计以及新兴科技。此外，应该对法律方面的问题有适当的掌握，例如平等就业机会或者健康与安全。秘密诊所类型或者准诊所类型倾向于指南以及咨询顾问的角色，这些角色伴随着压力管理以及职业发展。

不可避免地，职业心理学家有他们自己不同的专长和喜好。他们都有自己的强项和发展机会。并且，像所有的专家和咨询顾问一样，比较优秀的职业心理学家能够有助于增强组织的洞察力、效率以及生产力，然而那些不那么好的则仅仅会增加企业的管理费用。

囤积心理

记得无纸化办公吗？很多没有达成的网络许诺中的一个，就是慢如蜗牛的信件将随着成本昂贵并且非常不利于环保的纸张的消失而消失。实际上，对于很多商业人员来说，网络导致用纸更多而非更少。

无纸化办公并没有实现，商业人员每日仍旧必须在堆积如山的纸张里面战斗。不算那些从网上打印出来的文件和电子邮件，光是内部和外部的信件就以惊人的速度传递着。每个星期接收到 50 ~ 200 份纸张信息不足为奇，从传单到会议纪要各种各样的文件都有。但是，面对所有这些纸张，我们应该做什么呢？

对这类事情感兴趣的人们将对纸张流量的回应分为健康和 unhealthy 两种。健康的回应按照推测是存档、行动或者扔弃，而 unhealthy 的回应按照推理应该是堆积、复制以及存储。

泰斗们所说的是首先检查文件。它是否重要？你是否有必要参考它？如果是，把它用一种易于获取的方式进行存档。如果你不需要保留复印件，而只是根据它的要求、建议或者推荐采取行动，那行动就是了。现在就把它扔掉！最后，你得到的很多东西仅仅需要扔掉——立刻。官僚作风、公文以及胡言乱语需要被迅速扔掉，甚至销毁。

当然，unhealthy 的回应首先是在桌面上堆积起来的纸张。你仍然会看到一些漫画是关于人们拿着标注着“待处理”或“处理完毕”的文件夹。有些文件夹上标注的是“难以处理”以及其他标注“长期搁置”。人们堆积这些文件是因为他们相信自己没有时间去阅读这些材料，不能在这些材料到达的时候马上做出决定。因此，他们把它留起来，直到他们能够“找到时间去处理它”。堆积的文件越来越多，就容易丢失，因为紧急和琐碎的东西没有被分开。

更糟糕的是，有些纸张是复印的、抄送的或重新发送的，这更加重了

文件堆积如山的状况；因为紧急而需要复印是问题存在的主要原因。但是，紧急的因此被存储起来了，而这些都是与那些存档的行为非常不同的。存储是关于积蓄的，存档则关于分类。

在最简单的层面上，所有纸张问题都是由于积蓄心理所造成的。积蓄表面看起来是一个非常强大的本能，很多动物为了生存而这样做。但是，积蓄和存储是有区别的。

病态的积蓄已经与强迫性的/强制性的个性综合病症相联系。根据理论，积蓄者好像非常重视清晰、准时以及秩序。

弗洛伊德主义者认为这些态度在很早的时候就开始了。实际上，在排便训练阶段就开始了。在这个时期，进一步的困难导致相反的行为——两者都相当反常。因此，困惑的积蓄者以及守财奴，包括强制的挥霍者或许在微不足道的事情上已经有过重创性的矛盾。

弗洛伊德确定了人们在肛门期的 3 个主要特征：守秩序、爱清洁；节俭；固执、不灵活、报复心强。

弗洛伊德主义病源论的囤积理论是这样的：

小孩最早产生兴趣的东西由他们的粪便首先转向例如泥、沙、石等事物，接着转向可以收集到的人工物品（例如纸张），接着转向金钱。小孩都经历过排便的快乐。在年幼的时候（大约 2 岁），父母教他们的小孩上厕所——有些家长表现得非常热心，并且进行赞扬（正面的加强），另一些家长在小孩不顺从的时候威胁或惩罚他们（负面的加强）。微不足道的小事或者上厕所的培训在同一时期发生，自律受到鼓励，价值观得到培养。通常，排便培训成为父母与小孩的冲突的根源，小孩是否能够根据他们的意愿控制括约肌，或者父母的奖励与强制是否迫使孩子们服从。再者，小孩会对他们的粪便迷惑不解或者感到开心，毕竟，那是自己身体的产物。小孩对父母的暧昧反应感到困惑，他们的父母一方面把他们的粪便看成是礼物并且非常有价值，然后有时却表现得好像它们非常肮脏，不能触摸，并需要马上扔掉。

如果小孩在排便培训中受到创伤的话，他可能在这个阶段会保留处理问题和行为的方式。在这种方式里，吝啬的积蓄者积蓄金钱和纸张，正如一个小孩面对父母的需求拒绝排便。另一方面，挥霍者还记得由于服从的父母的命令排便而得到的赞扬和爱抚。因此，有些人会将排除/花费与得

到爱抚等同起来，于是在感觉自己没有安全感、得不到爱或需要得到爱抚的时候都会倾向于花钱。对金钱和囤积的不同态度有不同的统计模式——要么非常积极，要么就极其消极。

那些需要尽早和正确进行“排便培训”的家庭、团队以及社会团体，容易使人们产生“肛门特征”，包括积蓄、秩序井然、守时、强迫性的清洁和固执己见。因此，一个人能够对信息、时间和情感与对金钱一样吝啬。这些效应可能会增加或减少，这有赖于小孩是在一个什么样的社会里长大，是在相对扩张的还是在萧条的时代中成长？是中产阶级家庭的一份子还是工人阶级家庭的一份子。

这些弗洛伊德理论是否仅仅是让人尴尬地胡言乱语？如果是的话，一个人确实需要对有些人近乎病态的积蓄进行解释。他们知道这是不健康和效率低下的。可是除非他们得到帮助，他们经常感到相当无力。因此，那些提供威逼和心理治疗的结合方式的管理咨询顾问们，好像对病态的积蓄者有积极的帮助意义——只不过是会起到瓦解的作用。

选 择 错 误

挑选人才是一件严肃的事情。无论培训者还是临床医学家花费多大的努力，成年人总是难以改变的。一个人在 20 多岁的时候，其内在的能力、态度以及个性特征的组合可能将会令人愉快地（或者说不令人愉快地）保持到老。

那些想着“我将要改变他”而不是“教堂的走廊、圣坛、圣歌”的新娘们通常会非常失望。我们的离婚统计数据验证了她们错误的选择。

至少在原则上，选择是一个浅易的过程。选择好的，拒绝不好的。问题在于另外两种可能。我们只学习错误的一个来源；选择不好的；但我们从未了解自己已经拒绝的好东西。

当一个人或者一个组织已经做出非常错误的决定时，他们有时翻回到原来的文件，努力寻找他们犯的错误在哪里。他们没有收集什么样的数据/信息？他们曾经怎样错误地对事情做出了解释？他们没有和哪些可能给予帮助的人交谈？

不好的选择决定需要付出相当大的代价。但在某种程度上来说，人们可以尽力避免犯三种错误。第一个错误在于认为自己绝对处于朝阳行业，而非夕阳行业。传统意义上，选择者所做的就是列举出他们想要的人才的特征。这些通常称之为素质，素质有利于解释问题，因为素质从何而来并不确定。素质是指能力或者性格特征吗？它们是否可以改变呢？如果可以的话，怎么改变呢？

大多数选择者对于这个过程都有着很多不错的理论。大多数都有这样的想法：某些性格特征是不好的。犯罪记录可以说服那些选择者不要给一个人第二次机会。这种筛选的方法通常更多运用于疏忽的错误而非承诺的错误，疏忽的错误是指那些该做而没做的事情，相反，承诺的错误是指那些已经做了但经过判定是做错了的事情。

但是，什么样的能力或者个性特征能够对筛选有帮助呢？我们从最近对成千上万的人进行的无数研究回顾当中知道，存在3个可以预测工作成功的重要因素。其中一个能力因素，也就是一般智力；另外两个分别是个性特征以及职业道德。成功的人们必须要足够聪明、沉稳、勤奋。如果他们悲观、神经质以及懒惰，结果就只有失败。

因此，这些特点应该作为淘汰的标准。对于一个人需要足够聪明才能完成工作的说法我们还需要证据。聪明的人更加自信、学习更快、更容易适应变化。情绪稳定的人能够更好地处理压力，更有效地支持别人。职业道德是与人的毅力、审慎以及责任心联系在一起的。

但是，或许神经质是最重要的淘汰因素之一。有些岗位早就这样做了：拆弹人员、潜水人员、消防员、飞行员都必须在面对压力的时候，能够表现得足够沉稳。并且，他们经过了严格的情绪稳定性的筛选。但是，那些管理者们呢？

很多聪明的“少年得志”者在压力的影响下越轨了。心理学家谈到的坚强是一个很好的概念，它指的是一个人希望在员工身上学到什么。但是，问题依然存在：淘汰过程是否积极明确地寻找耐久力和稳定性的证明。神经质是一个淘汰变量，这是对于失败的一个非常有力的预测要素。它应该是、但不是任何选择过程的中心特征。或许它过于令人不安，或者选择者没有足够的信心，于是人们忽略或不重视它，对其他的筛选因素也是如此。

第二个错误是线性的假设。它的意思是，选择者相信能力和任何工作表现之间都是直接相关的。换句话说就是能力越强就越好。因此，如果创造力或者创新能力被认为是重要的能力的话，那么选择者相信一个人拥有这样的能力越多，他就越适合于这份工作，就越能够在工作中表现出色。

能力和绩效之间有很多可能的关系。首先，应该是线性的：能力越强，工作表现越好。第二，它们之间会有一个分离点，一旦某种能力达到一定程度，它对工作绩效就不会再有明显的提升作用。第三，就是它们之间的关系应该呈倒U形的曲线。也许这听起来有些自相矛盾，但它说明再好的事情也会物极必反。

一个人可能对于一份工作来说过于聪明、过于富有创造力和责任心吗？答案是肯定的。他们非常聪明，就可能倾向于分析瘫痪。非常有创造

力的人往往不切实际，难以管理。那些非常尽责的人可能会变成工作狂，不会理解精明地工作就是努力工作的思想，或者不理解绩效与效率之间的关系。

当然，拥有很多优点是人们趋之若鹜的，但是它们可能隐藏着弱点。正如长得太高或者太矮在很多岗位里面都存在问题，因此，能力太强或者太弱都会导致失败。

因此，秘诀就在于指定、衡量以及挑选那些合适的人。这虽然不容易，但非常重要。选择者当然已经习惯了“太弱”的思想，对“太强”的思想则不怎么熟悉。

第三个选择错误就是太依赖数据源。无论是职位申请表或者面对面的交谈，很多人才的选择都是让申请人谈论关于他们自己的东西。但是，所有的面试者以及很多面试官都是有着印象管理的情况。有些人由于缺乏洞察力，不能而非不愿意谈论他们的动机以及经验。

因此，面试官尝试其他的数据源，要求提供证明人的观察数据。但是，他们几乎都是通过不恰当的人来推荐或证明，例如他们的前老板或者老师。

人们知道，那些全方位反馈是通过 4 组“观察者”对一个人的工作表现发表意见的：上司、同事、下属和客户。每个组都与应聘者有着不同的经历。谁最了解他们？谁具备最丰富以及最详细的数据库？答案是：下属。他们精确地知道关于他们的上司所有的东西，因为他们是他的管理风格的“受害”最深的人。他们知道他们的上司是否真的理解账目、电脑以及相关的东西，他们知道自己没有得到真正的评估。

如果下属的报告对应聘者个人能力和个性特征给予极好的评价，那么就不需要再问他的上司了。并且，要询问关于他们表现的每一个方面的细节。通常，相当一部分可以提供可靠而又有帮助的回答。只要保证能够匿名，他们或许是评价应聘者最好的数据源。

故事的主旨就在这里。要减少选择错误，就要有筛选和选择的标准。考虑对每个正面变量/能力的需求是多少。不仅让他们的上司提供证明资料，也让应聘者的下属报告/提供证明资料。

办公方式的选择

请回答以下三个简单的问题（是/不是）：1）相对于封闭办公室来说，你更喜欢在开放办公室内工作吗？2）与培训师或教师的现场授课相比，你更喜欢电子学习吗？3）相对于面对面地与来自其他国家的人交谈、谈判或开会，你更喜欢通过视频工具进行吗？

到目前为止，对这些问题的大部分回答是响亮的“是”。那么，为什么我们能够从我们的经理人以及培训讲师、建筑师、会计、咨询顾问以及审计员身上，了解这么多关于开放办公室、电子学习以及视频会议的好处呢？答案很简单：成本。

那些反对向新型工作风格转变的人被看作不合时宜、不愿意改变的人，甚至更糟糕，被称为“惹麻烦的人”。保留职位以及获得提升都有赖于人们对改变的接受，与这个主题的调查无关。

谈到开放办公室，支持者希望所有的成本节省是与之有关的。他们通常谈到促进沟通、战胜重重阻力以及提高团队合作，但很少提及生产效率、保密问题或者提及普遍的引起分心的事。

而反对开放办公室有一些充分的理由。开放办公室计划几乎总是由一些非常热衷于开放办公室的性格外向者提出，而性格内向的人特别不喜欢这种环境。与性格外向的人相比，性格内向的人更容易被噪声和插话所干扰。他们厌烦频繁地被打断，并且，他们的工作效率会下降。

开放办公室对于那些需要精力高度集中的复杂任务来说并没有好处。当然，传统的考试教室都是很多人处于同一间屋子内，以保证低开销和便于观察，并且非常严格地执行保持安静的规定，因为考生没有办法在嘈杂声中进行思考。但是，你不能在一个开放办公室里要求大家保持安静。面对复杂的任务，生产效率会在噪声中下降。

专业人员需要私人空间。与客户的谈话有时需要完全保密。但在公开

场合谈论的时候，这些可能总是不太容易办到的。并且，如果客户来到开放办公室，他们可能不会袒露心声。

对那些越来越高、越来越厚重的而且相当坚实的隔离墙的嘲讽，表明了人们是多么的不顾一切地进行封闭计划。或许，这就是动物满足对自己原始的安全需求的本能。

但是，向开放办公室的转变对于收益是有好处的：它意味着更多人将处在一个更小、更容易适应的空间里。新世纪的工作区域正变得和那些 100 多年前的小打字间一样的不自然、不舒适。

要知道，当组织采取开放办公室的时候，只有很少人会想方设法在办公室里保留他们原有的、私人的、封闭的空间。他们总是“夺魁者”。尝试发现这些期望的基本原理：隐藏在开放办公室问题背后的可能在很大程度上是对职业发展的限制，但是有益性才是真正的原因。

那么电子学习又如何呢？正如空间是昂贵的一样，人才也是昂贵的。教师、讲师以及导师作为培训手段都是非常昂贵的。那么，为什么不用光盘代替他们呢。员工被告知，不管电子学习是“现场”与否，都是有好处的。你可以在适合自己的任何时间做这个工作，在任何地方（如果你有一台手提电脑的话）都可以完成。你能够根据自身的需要调整进度，并且，如果你愿意的话，也能够与其他学生取得联系（或者他们与你取得联系）。你甚至可以与导师联系。

任何开放大学的学生都知道远程教育的好处以及坏处。他们还知道那些与同学和讲师见面的周末时间是多么的重要和愉快。可以在聚餐的时候谈论一个人理解或不理解的东西，在喝了很多红酒之后练习争论技巧，以及与其他人相比较，看看你有多出色，这是很重要的。

电子媒介也许速度很快，但却是冷冰冰的、非人性的，而且很有可能会被别人挑剔地进行检查。当然，毫无疑问，确实有些话题可以通过这种方法很快学到，而且成效让人满意。但是，这确实是因人而异的，这由他们的个人能力、学习风格以及教育背景所决定。有些任务以及话题还不太适用于网络。

最后，视频会议又如何呢？实际上，这些类型的设备已经存在了超过 30 年的时间，但是事实证明它们从来没有像制造者和博学者所期望的那么受欢迎。确实，它为企业节省了旅途中的时间和金钱。但是，这种媒介

确实是青睐于正面规定的行为。人们趋向于更加迅速地“适应它”。由于时机往往是问题的关键，因此视频会议是一个格外有争议的问题。

“现场体验”对于运动迷来说是平常的经历。尽管在家里看电视更加便宜，画面也更清晰（还可以总是通过慢动作来重复一些画面），但是，这不能替代青草的味道以及人们的喧哗声。

但这只是能否习惯新条件和新媒介的问题吗？你拥有什么从未失去过的东西吗？但是，这也基于对人的根本理解。我们都是群居动物，生来就需要互动和学习。然而，我们也需要自己的空间以使我们感到自信和安全。

很多工作中的改变不是被人类环境改造学独创性或者心理学分析所驱动的。他们是出于经济需要，或者有时是由吝啬的股票持有人所驱动的。

战略规划：谁需要它

一家公司的成功与否与它所拥有的战略规划专家的人数有关吗？战略规划是否已经失去了原有的光芒呢？20 世纪 80 年代是那些数目可观的非凡的年轻人的全盛时期，他们刚刚从商业学校毕业。但是，他们现在都去哪里了呢？

战略不是一种选择，而是一种需要，我们是这样被告知的。你需要一个长期的成长计划，需要一个长期的重组计划，更需要一个长期的生存计划。你需要追寻时代的趋势，切合实际地评估你现在得到了什么，以及在采取行动前想象什么是值得去做的。策略是为经理人设计的，战略是为领导者设计的。如果你想要走在前头，你需要一个战略部门；提供一个总监级别的职位；认真地对待和执行它。

但这全是骗局吗？在机构内部战略以及那些要价高昂的管理咨询顾问身上花费的金钱是否会得到应有的回报？或者，像当年网络公司的繁荣和千年虫危机一样，只是虚假现象？

战略规划的问题主要存在于三个方面：未来学是一门（非常）不精确的科学，战略计划由谁负责执行，以及它有多么不灵活？

第一点是预测。英国政治家柏克（Edmund Burke，原籍爱尔兰）认为你不可能（因此也不应该）经由过去来计划未来。很多预测者都是错误的，包括一些相当聪明的科学家们。看看下面这些人：

■ “我认为世界市场可以销售大概 5 台电脑。” 汤姆·华森（Thomas Watson，IBM 的主席，1943 年）说。

■ “太空旅行简直就是痴人说梦。” 里查·里奥特·伍利（Richard Riot Woolley，英国天文学家）说。

■ “对于个人来说，家里没有理由要有电脑。” 计算机巨头、数据设

备公司（Digital Equipment Corporation）的创始人及总裁肯·奥尔生（Ken Olsen）说。

■ “电话有太多缺点……作为一种沟通的方式……从本质上说，这个设备没有任何价值。”西方联合内部备忘录（Western Union Internal Memo）中说（1876年）。

■ “电灯泡……不值得有实践经验的人或者科学家关注。”英国议会委员会说（1883）。

■ “飞行器要比空气重，因此飞行是不可能的。”英国著名的物理学家洛德·凯尔文（Lord Kelvin，皇家协会主席，1895年）说。

大约10年前，未来学家认为我们现在将会有：

- 无纸化办公室；
- 周工作时间20小时；
- 航班：从伦敦飞往美国洛杉矶仅需1小时；
- 飞行员食品。

还有，我们被告知，由于时尚忠实的追随者，新世界将会变得非常不同：

老世界

- 有线；
- 办公时间；
- 公司总部；
- 当地/全球市场；
- 电子兴奋；
- 年轻人过剩；

新世界

- 无线；
- 7小时工作制；
- 中心公司；
- 网络营销；
- 电子疲劳；
- 老年人过剩。

未来学家告诉我们，人们的生活不再需要工作。将会有有一个着重点的转变：从被雇用到可雇用的转变。工作保障将会以绩效为基础，因此，个人需要对他们自己的学习负责。激烈的全球竞争将导致更高速的互动，减

少产品生命周期以及增加对核心业务的聚焦以及传送。将会有有一个持续减少的永久劳动力，现有劳动力的 41% 已经是签订临时或者（短期）合同。

这些特征确实都和变化有关。将来人们会看到各种各样的变化：

■ 根据文化差异、技能、工作经验以及工作期望，会导致劳动力的改变，这在不同的国家可能会有很大的差异。

■ 顾客期望的变化，通常指的是对产品质量和产品可信度要求的提高，并且对优质服务有更高的需求。

■ 规模、结构以及国际关注点的改变，经理人需要操纵它们。经济的、法律的、社会的以及竞争的压力意味着公司不得不调整并彻底改造自己，而且，重组只是为了生存，顾不上繁荣昌盛了。

■ 由新发明（电子革命）、原料（某些资产的耗尽）、政治合作以及竞争主导的经济条件的改变。

方法是评估经济世界里的改变，并在适当的时候给予回应。

关于预测的问题很简单：预测得越远就越重要，不过也越不精确。大部分战略规划者把计划看成是五年计划或者更长期的计划，但这只是使预测变作投机、猜测以及摇摆不定的推断。

在组织战略规划上，还有另外一个危险的特征：天真的乐观。这个计划是关于什么将会发生以及什么应该发生，猜测怎么做才能既保证成功又能使整体蓬勃发展。因此，计划几乎总是描绘出一幅利润增长、企业发展的美好蓝图。记住网络公司发展的假象以及对于（不远的）将来的不切实际的估计。

对于战略规划的第二个主要问题是所有权以及计划的执行。这两个某种意义上相反的模型，实际上存在着共同的问题。如果一个公司有战略规划部门，并由精明的年轻人组成，他们就能够做出让人印象深刻的报告以及演讲。他们收集数据、绘图、研究数字，根据逻辑做出决策，然后把报告递给 CEO。问题是，然后会发生什么？如果老板了解它，批准它，然后又会发生什么？如果他将它董事会上展示出来，他们当然会直接参与。他们了解它吗？他们会批准吗？

我们都知道，商务会议对提高决策的质量没有什么作用——它是关于

买入。当收到一份别人认为对你的部门至关重要的计划时，大家参与的积极性并不是很高。尽管这计划在提出前已经咨询过他们（有时候咨询范围非常广泛），成年人仍然对上级下达的复杂战略表示出厌烦。于是，他们开始争吵，拒绝实行计划，宏大的计划被束之高阁。

另一个提出计划的模式是自下而上，而非自上而下的。这种模式创建出来的计划是集体主义力量的结晶，是自产的，但并不是由专家设计的。因此，在专家的帮助下，高级管理团队发展了它自己的详细战略。问题是，谁来协调这项需要花费时间和公关策略的活动？必须收集数据，得出想法以及调和非常强大的对立阵营之间的关系。有些 CEO 们能够胜任这些工作，但有些不行。因此，必须任命一个人来团结、调解以及强迫参加者完成工作。

自下而上的方法需要花费大量的时间，而自上而下是绝对命令——组织并没有决定他们下一步目标的权力。特别是，如果银行和竞争对手的包围使企业陷于困境……

自下而上的计划可能会是一团糟，既不清楚，也不符合逻辑，只反映出政治手腕以及各种参与者的欺凌。但是，问题仍然存在：谁最终负责整体计划、计划的成本效应以及及时地执行计划？太困难了，因此没法完成！所有的计划都有三个阶段，都需要时间和金钱的投入：设计计划、执行计划以及调整变化。通常，很多的经历都花费在第一个阶段，在随后的阶段里面也就没有多余的精力了。

第三个问题在于计划的灵活性。计划包括发展趋势预测以及业务评估。突发的市场或者世界事件对业务的发展产生重大的影响，这并不是罕见的现象。只要想一想“非典”和 9·11 对航空计划的影响就会明白了。问题是重新调整路径的选择与重新进行预测的难度有多大。糟糕的计划不易于进行修改。很多战略规划都让人有一种要么全有要么全无的感觉。很多精力都花费在计算、市场细分、成本分析等上面。因此，没有人敢去修补。然而，一个全新的计划是有必要的。

那么，你需要计划吗？当然需要。你需要计划制订人吗？没有必要。最好有一个灵活、短期，而且得到了执行者认可的计划。要达到这个目标并不容易——但是值得计划一番。

CEO 的支持者

并不是只有像长途跋涉者或商务旅行者才会在工作中感到孤独。他们在很长一段时间里都需要忍受独处的孤寂，而这对于普通的社会人来说肯定也是一件困难的事情。

CEO 们的工作中的很多时间都是和别人在一起的，这与他们说的感到孤独是自相矛盾的。几乎每一天，他们都要主持会议、经营生意、激励员工、进行演讲，尽管在这些事务中都能与他人接触，CEO 们还是抱怨感到孤独。因为，他们只是在扮演各种被要求扮演的角色，而不是他们自己。这就要求他们时刻保持善于交际、缜思慎行、充满自信的形象。

现在的问题是，当 CEO 们出现焦虑、沮丧、犹豫不决，甚至陷入困境的情形时，他们会向谁倾诉。通常，CEO 们要像上帝一样无所不知、无所不在并拥有至上的权威。所以，无论真实感受如何，在众人面前，他们都必须保持自信和乐观的形象。

那么，当处于企业顶层的 CEO 们感到孤独时，他们会怎么做呢？有的选择向自己相濡以沫的配偶倾诉，在她们的肩膀上哭泣，甚至把她们当作挫折的宣泄口；有的会选择参加一些普通人的娱乐活动，在这些活动中，可以忘掉自己 CEO 的身份，并在精彩的球赛、刺激的飙车带来的快感中冲淡内心的挫折感。通过参加这些娱乐活动，他们可能会找到一个值得信赖的人来吐露心声，而这恰恰能够满足像 CEO 这样站在权力巅峰上的人的需要。

CEO 们在工作圈之外寻找密友与中年女性的出轨行为是不同的。后者仅仅是为了寻求一种纯粹的肉体上的关系，而在某种意义上讲，CEO 却是在寻找一个可以倾诉的对象。

有三种对象可供现在的 CEO 们选择：朋友、教练、社会支持者。交友是一件简单的事情，但要找到一个满意的朋友却很困难。CEO 们的理

想伙伴要善于倾听、眼光敏锐、充满智慧、精通生意上的事务。同时，他们必须绝对的忠诚、可靠，易于沟通。但在哪里能找到他们？他们属于哪一种群体？可能是自己昔日的同学吗？要知道人到中年的时候结交新的朋友是非常困难的，而要找到一个相互支持、相互关心，可以倾吐心声的知己就更加困难了。

教练是目前流行的一种风尚，商务教练至今仍然没有一个确切的角色定位，他们或作为心理辅导者，或充当学者，或者是专家。教练仅仅是付费的朋友吗？在哪里能寻找到他们并选择出适合你的人呢？这是一个新行业，但从从业人员的增长速度上来看，它的确迎合了 CEO 们的一些重要的需求。

CEO 拥有一个教练确实是很流行的做法，如今它甚至成了社会地位的一个象征。这本身就证实了 CEO 们有寻求支持、商讨和建议的需求。

问题在于是否能够找到一个适合自己的教练。人们希望教练具备相关的行业经验、敏锐的商业头脑和丰富的训练技能。他们最好同时具备娴熟的理论方法、完整的知识体系架构和对成功与失败的预见能力。他们甚至要求教练与自己气味相投。CEO 们在挑选教练时，就像站在阅兵场上挑选一个士兵一样，但选择的标准却趋于随意化。通常，他们也会收到来自同事的推荐，但是就如同我们在晚餐聚会上发现的那样，即使最亲密的朋友也未必真正了解你的口味。

作为第三个选择的社会支持群体存在已经有一段历史了。这些组织以不同的形式和名称出现，但它们的主要功能都是提供集会的场所，便于会员相互交流。虽然它们的形式各异，但主要功能、人员构成、活动内容基本相同。

在这些俱乐部、社团中，人们可以找到志趣相同的朋友，他们有着同样的困惑。尽管他们来自不同的行业、不同的部门，其企业规模和组织结构也相差甚远，但他们仍然可能面临相同的问题。比如，如何妥善地辞退员工，如何对待缺乏诚信的供应商，如何确定在广告上的开支等。

针对相似的问题讨论出的不同解决方案，使参加这种社团的 CEO 们（或者 CO 们、CFO 们）受益匪浅。频繁地邀请社团以外的人来做演讲也是非常有益的，因为他们的演讲通常能激起会员们的热烈讨论，起到抛砖引玉的作用。

在这些社团中，CEO 们可以使自己得到解脱，特别是依据英国伦敦皇家事务中心规则，CEO 们可以公开或隐性地减轻自身的责任。所以，甚至有的人准备每个月花一天的时间去参加类似的活动，因为参加这种活动能给其个人和事业同时带来巨大的收益。

教老狗新把戏

与学习相关的事如今比比皆是。例如，在一个学习型组织的行动学习小组里工作。他们受到鼓励进行终身学习，或许是在学习需求分析之后进行电子学习。但是，需要学习什么、跟谁学习以及什么时候学习一直都是不太清晰的。对于所有正在接受培训的经理人来说，世界被巧妙地分成学习恐惧症以及学习狂热症，这是再清楚不过的事实。前者抵触所有的学习，而后者抓住所有的机会学习。

人们自然会把精力集中在那些既不支持又不反对的人的身上。他们是谁以及他们为什么反对？内行人士和高层人员想出很多办法，但是这些办法对那些不学习的人，或者那些根本不想学习的人来说是不起作用的。

这里，有两个相关的谚语，意思恰好相反。一个是“活到老，学到老”，另一个则是“老狗学不了新把戏”。哪个是正确的呢？这两条谚语是否解释了为什么人们坚持学习，以及好像不愿意学习的问题？这仅仅是一个年龄的问题吗？

有三种不同的因素可以用来预测一个人是否有学习的意愿。其中两个因素是不变的，第三个因素受到它们的影响，幸运的是这个因素是可以改变的。第一个因素是我们的学习经历，特别是我们在高中及以上学习的经历。考试的成功以及失败经历形成了学习过程中的期望值：容易或者困难的程度，有多少乐趣，以及成本—效益分析。

从最大范围来看，这些期望值是在整个商业社会的竞争体系中形成的。也就是说，与他的同伴相比，一个人做得有多好（正如他所看到的）。因此，同伴群体对于整个商业来说具有最起码的重要性。在学校以及大学，人们对他们自己的能力、他们喜欢的学习风格以及他们对新事物的学习能力都有了一定的认识。

在过去几年里，成年人编出一系列的有史以来最详尽的故事，以证明

他们无法成功是由于教育环境问题造成的——糟糕的教学、尚未找出原因的认知问题、不完善的教学设备、各种类型的歧视等。另外一方面，学习的成功能够巧妙、直接地归功于能力，当然这需要做一些努力。

成人总是对学习环境有非常强的记忆力。他们清楚地记得他们有多么正确。他们很清楚什么容易学，什么不容易学。并且，很自然的是，他们将坚决反对“出风头”，也不肯忍耐那些要花费长期艰苦努力而又不能带来明显收益的工作。

过去是一个不同的领域，一切已经结束。但是，记忆是可变的，记忆会对人们如何进行新的学习产生强大的影响。很明显，过去成功的经验会促使人们愿意或者（也有可能）有能力在未来的学习中这样去做。

第二组因素指的是一个人的实际智力以及个性特征。聪明的人学得更快，他们能够学习更加复杂的东西。人们需要足够聪明才能学习任何他们所接触到的新东西。学习汉语比学习西班牙语更加困难。聪明的人，特别是那些听力好的人，会做得更好。

然后，问题是大致什么样的智力水平才能算是一次学习练习的“取舍点”？与之相关的问题是“人们对他们自己的智力是否有一个切合实际的看法？”大部分人有，但是因为会得到不准确的反馈，就会存在傲慢自大或者过分谦卑的问题。不那么聪明的人就会认为他们非常聪明，但是有才干的聪明的人则会对自己的能力不太确定。彻底对人们进行测试，然后对其表现给予准确、诚实的反馈就可以解决这个问题。

整个学习的过程反映出 3 种个性特征变量：有责任心、忧虑以及豁达。有责任心或者任何人们喜欢的同义词——勤奋、有职业道德、追求成功、审慎——都预示着学习的成功。有责任心就会更加努力工作，工作时间更长，也更聪明。他们对待学习相当认真。他们投入额外的努力，通常也会得到相应的回报。另外一方面，忧虑预示着人们不愿意学习以及学习经历的失败。他们忧虑得太多。忧虑往往束缚了自己，使他们更加紧张，更加容易生病以及常常更加心不在焉。一定程度的忧虑可以是件好事，因为它也许能促使人们变得更加努力。但是，超过了某种程度，就会出现学习方面的问题。

豁达地面对经历是指愿意尝试新的东西，特别是探讨新的理念、情感以及经历。它指充满了好奇心和创造力。它需要比“做完了事”要求更

好的心理状态。它有一种对探索新鲜事物的兴趣。豁达预示着人们有能力并且愿意去学习。

因此，如果一个组织机构拥有聪明、有责任心、勇于接受新事物以及稳定的人才，这就预示着机构的成功。但是，有另外一些东西是受以上所有的因素影响的。那就是自尊和自信。这指的是对个人能力的信心，以及不避讳自己也需要帮助。

实际上，高层管理者常常逃避培训课程的原因不是因为时间（最喜欢的借口），甚至不是基于成本—效益的分析。他们担心的是暴露出自己缺乏能力或者知识不够渊博。通常，他们更喜欢参加一对一的教学活动，因为这比较个人化。因此，指导的流行往往是一个咨询与传授的结合。

所有的临床医师都会告诉你建立自尊是困难的，但是有可能得到改善。他们也会告诉你，这往往与现实有一定的联系。正如焦虑的病人们有时认为自己过于肥胖，同样道理，有些聪明而有才华的人认为自己“相当一般”，反之亦然。但是，这些人过于自信，甚至是傲慢自大则是另外一回事。

训练有素的培训者了解成年人对学习会产生恐惧。特别是对那些年龄较大的人，他们可能没有年轻人那样的学习机会，并且，他们也觉得自己的记忆力和认知敏捷性大不如前了，当然这往往是事实。优秀的培训者往往首先提供给成年学习者一些成功的学习经历，并且告诉他们学习新鲜事物的好处和乐趣，这些新鲜事物不仅有趣，而且有用。

告诉客户他们想知道的

所有销售人员都很清楚以下的两难情况：你是应该告诉客户他们想要听的东西，还是平凡而缺乏吸引力的事实？应仅指出优点而忽略缺点吗？对有些人来说，这样做会使他们受到良心的谴责。但是，生意人以及咨询顾问都知道，如果他们只是让步并且与客户达成一致，做客户希望做的事情，而不管客户的决定明智与否，他们或许会过得更加轻松、更加快乐，而且更加富有。

至少对于人力资源管理来说，这种事情可以说是非常复杂的。商业媒体及管理类杂志都充斥着启迪灵感的小故事，在这些故事中，只要引进这样或那样的简单技术，人们就可以使工厂扭亏为盈，创造大笔财富，或者完成整个行业的转型。

智者传下来一些与商业相关的心理现象的说法。其中有些是正确的，而另外一些则是完全错误的。有时候是缺乏证据，而有时候是有了证据，但缺乏相关的结果。

考虑一下管理咨询顾问在充满挑战的年代面对的不同的两难情况。客户想要一个他们相信能够扭转目前收入增长困境的培训课程。客户曾经在某商业杂志中知晓这一“不可思议的解决方法”。管理咨询顾问知道这是一派胡言，并且解决的方法各不相同。客户坚持自己的观点，并且只要管理咨询顾问有能力传授，愿意在这一项目上进行投资。这种情况下，是考虑职业道德问题，还是坚持顾客就是上帝？也许客户是正确的，也许只是天真的想法。如果他们感觉不能够保证这一项目的实施会带来好的结果，聪明的管理咨询顾问会选择离开，以保护商业信誉。而另外一些人可能愿意赌一把。

考虑以下 5 种顾客的想法：

1. 创造力可以后天学习

真正有创造力的人既罕见，又难以管理。我们大部分人都喜欢相信自

己是有创造力的，不管起点在哪里，我们都可以变得更好——更加具有创造力、更具有革新精神、更加风趣。但是，证据表明的却与我们的想法相反。你能够学习一些“小把戏”，但是有创造力的天才需要努力以及天生能力的特殊结合，而后者更加重要。领悟能力和灵感是相辅相成的。那些叫做“开启你的创造天赋”的课程仅仅是为了使你敞开你的腰包。

2. 第一印象最重要

公关专家以及时尚业务者喜欢说，面试官几乎是在头三分钟的时间里“做出决定”。这个说法是指信息——往往是可视的、给人深刻印象的信息——首先进入人们眼帘的比最后进入的更加重要。心理学家称之为首因—近因效应（primacy - recency effect）。有效的试验数据表明，全新的信息往往会产生更广泛的影响。询问任何一位律师，看他是希望把第一句话还是最后一句话传递给法官。

第一印象最重要，但是其重要性可以受到其他事物的影响而改变。尽管穿着营造出具有良好教育背景的第一印象，但低俗的谈吐可以把这个印象打破。只要消极的信息一出现，很快会否决积极的信息。谨防印象管理咨询顾问，他们没有完成工作。3 分钟以后，他们就会看起来像一个江湖骗子。

3. 非语言信息比语言信息更重要/更有力

你是否曾经尝试过玩看手势猜字谜的游戏？它使用的完全是非语言的沟通（non - verbal communication，简称 NVC）。与谎言专家聊天，他们会告诉你成人的异化作用是很难准确察觉的。很多人对自己的情绪以及动机都不是非常了解，更不要说其他了。非语言的沟通专家引用虚假的数据。例如我们的交流中，有 75% 的内容是通过非语言的形式来完成的。他们不知道这些数据是从哪里来的。他们也希望所有的非语言行为都是弗洛伊德意愿所固有的符号，但是这并没有足够的证据可以证明。当然，留意非语言行为是一件好事情。通过学习，人们能够提高对一些线索的敏锐度，但是这并不像 X 光片所显示的那样清楚无误。仔细倾听别人说的话。心理学家以及天主教牧师通过语言表达以及忏悔来达到互动，而尽量避免非语言沟通的可能性。他们应该知道这个道理。

4. 情商很容易学会

有一种东西，你的父亲称之为魅力，你称之为社交技巧，而你的小孩

称之为情商。这都是时尚，明显会影响你的业务是否能取得奇迹般的成功。但是，这能够通过后天传授吗？或者，是否有一个关键时期——可能在青少年早期——当对别人产生兴趣的时候（胜于对自己或者电脑产生兴趣），这些技能能够得到快速发展？你是否曾经看到那些来自商场或者从事工程项目的中年、中层管理者们对此感兴趣，是否想过他们在学习多少门关于情商的课程？对于高级管理人员来说，对情绪有相当的认识是非常重要的——甚至是不可缺少的。但是，不要哄骗你自己。很容易学会的东西仅仅是肤浅的认识而已。

5. 我们有多形式的智商

那些在学校或大学表现非常差的人，对于解释自己的失败表现出浓厚的兴趣。糟糕的教学、阅读困难是非常常用的借口，但是他们从来不会说是因为自己能力低下造成的。然而，感谢致力于教育领域工作的各位心理学泰斗，相信在老套的分析能力和认知能力以外，还有其他的智商类型。例如，身体肌肉运动知觉智商、创造性智商、音乐智商、实践智商、精神智商、人际交往智商以及内心智商等。如果能够表明因为我们会在其他方面有天赋，在智商方面比较差并不非常重要，这或许对于在智力方面受到挑战的人是一种安慰。对于那些希望他们的各种智商能够被发掘并且得到发展的人来说（但是可能没有经过评估），几乎没有什么可以支持这一立场的证据。所有可靠有用的智商测试都是互相联系的，聪明的人在各方面的测试都能拿到好成绩，而愚笨的人几乎什么都做不好。

通过一些我们在书店的励志图书区域发现的畅销书，容易受骗的乐观的人们会选择一些他们相信能够从根本上改变他们自己、改变他们的业务甚至整个世界的观点。有些人会自己寻求解决方法，或者请专业咨询顾问去寻找这些方法。

尽管这些项目与实际需要正好相反，但是他们是否希望去购买这些项目则是另外一回事。

伊卡洛斯的错误

争夺人才的战斗仍在继续。迷惑人的有抱负的人好像比较缺乏。拥有这些非常有能力、有动力、有上进心、忠心、创新、能够承受压力等特征的人才的池塘是否都已经干枯了？

问题不仅在于到哪里去找这些极好的人才，而且在于如何去管理他们。“有创造力”的极有野心的人是相当脆弱的生物，需要精心培养他们。他们所面临的一个相当普遍的问题就是，他们飞得太高太快。实际上，他们容易得伊卡洛斯综合征。

伊卡洛斯是希腊神话里创造之神代达罗斯的儿子。他们都被克里特国王的人身牛头怪给关了起来，但是为了逃脱，才华横溢又善于创造的代达罗斯用羽毛和蜡给他们制作了两只翅膀。聪明的父亲告诉儿子唯一的“设计失误”就是：如果飞得离太阳太近，翅膀就会融化。很明显，古希腊故事家告诉我们的物理原理并不太正确。飞得越高，应该是越冷（不是越热）。但是，伊卡洛斯忽略了聪明的父亲的好建议，他飞得太高，导致了翅膀的融化，最终坠落大海而被淹死。

神话没有清楚地告诉我们，他为什么要违背父亲的建议。是不是因为他厌倦了无聊的生活而去追逐自己的感觉，而这种人往往很容易受伤。他是不是一个相当叛逆的小孩，只是喜欢反抗？他是否只是对国王的人身牛头怪不屑一顾，被他自己的狂妄自大所害？他是不是一个自我陶醉者，死于对于自我生命的最高自尊？

以上问题的答案我们并不知道。实际上，这不仅具有神话的功能，也可以作为案例进行分析，进行多种不同的解释。现代出轨的野心者与伊卡洛斯有着惊人的相似之处。但是，如何在不同的解释中做出选择？为什么这样选择呢？评估者忽略了什么？或者事实是否真的如此？

这或许是关于自尊的问题，或者用另外一个很好的希腊词语（以及

传说)来形容是自我陶醉。自我陶醉是恶性的自我热爱,过分自信,难以言表的过度自尊。极有野心者存在的问题是:你可能需要很多自尊去得到一份工作,但是在工作中,你需要失去一部分。

缺乏自尊或过度自尊的表现不仅是管理失败的原因,也是管理失败的结果。美国人长期相信自尊的力量和重要性,因为自尊从某个角度来说可以显示出他们的自信和果断。人们往往会出乎意料地看到,非常普通的年轻人表现得非常自信。他们看似都通过了“决断 101”的培训课程,但是没有通过“魅力 101”的课程,他们公开诚恳地告诉你他们的信仰,他们面临的问题,他们的愿望以及价值观,好像他们值得人们发自内心的敬仰,或者陶醉于他们所谈论的话题。他们对其他人的没有什么兴趣,好像他们天生就很风趣、重要并且值得爱戴。

自尊研究认为各种各样的令人厌恶的结果来自于缺乏自尊:学业失败、行为不良、失业、犯罪、失望等。然而,与傲慢自大相比,我们更喜欢谦逊。

当然,一个人应该清楚地区分真实与虚假的东西。那些真正谦逊温顺的人相信他们的能力以及贡献在某种程度上是相当普通的,甚至是不值一提的。谦卑的麻烦在于谦卑的人往往容易受到狂妄自大的人的虐待,而且会成为他们的垫脚石。然而,受盎格鲁撒克逊人文化的影响,他们认为那些有着纯粹才华的业余爱好者和谦逊的人可以百战百胜。龟兔赛跑的故事、牧羊人大卫杀死巨人的故事,以及谦逊与温顺者获得胜利的故事应该保留在地球上。电影《烈火战车》(Chariots of Fire)中部分的片断描写的正是这样的联盟。

但是,那些缺乏自尊的人们很少拥有权力。缺乏自尊的人避免承担风险,避免做出大胆的决定,避免机会主义,避免积极参与令人兴奋的活动以及挑战,但这些都是成功的要素。在健康的日常行为中,我们都需要足够的自我尊重。我们需要对我们业务的终止和强行推进有足够的兴趣和信心。

真正的问题在于那些看起来有无限自尊与傲慢的人。但是,极端的自我陶醉是冒险的,并且在我们的行业领头人当中并不罕见。他们往往享有优越感、独一无二的特殊性。他们不知羞耻地夸大他们的能力,以及陶醉于自我炫耀和妄自尊大之中。他们往往让人觉得很有趣,但是自我陶醉常

常带有非常不良的个性特征。

对于不正常的高度自我陶醉，心理学方面的解释从本质上是补偿性的。很多商业自我陶醉者认为他们在过去本质上受到了委屈，别人“亏欠了”他们。他们的内在在不安全感能够通过不时地奉承、肯定和认可来满足。他们渴望通过强大的正面的自我形象，来反击真实无助的缺乏自尊的感觉。

自我陶醉者最经常被发现的特征之一就是反复无常——自相矛盾、不稳定、不可预知的行为。自然，大多数心理学家认为自我陶醉行为的源头在于幼儿时期。照顾儿童的自相矛盾的父母非常关注外在的东西，非常注重公众认为的成就，但是无视和忽略（或者更糟糕的是否定）孩子的个人感觉。因此，对于伊卡洛斯的困境，我们也许应该怪罪达罗斯。

自相矛盾往往导致年轻的成年人感到困惑，并且对自己的身份无法形成一个清晰的概念，也不能建立一个连贯一致的价值体系。他们“对于自己的皮肤感到不适”。这能够并且确实导致人们一生对自身利益的关注以及寻求自我主张。问题的源泉既深邃又混沌，而由它产生的激情却好像无怨无悔。

自我陶醉者往往有功能紊乱的症状。他们不懂得或者不欣赏别人，包括他们的同事、下属或者客户。他们往往把别人看成是他们的某种财产，作为他们对名望和荣誉的追求的工具。工作的人们被用来体现他们的荣誉。这时是否有一些当代和过去的商业巨人的形象跃入我们的脑海？

自我陶醉者的个人关系以及工作关系特别有趣。如果自我陶醉者的“另一半”准备提供连续的、无条件的甚至越来越多的赞美，一切都进展顺利。但是，要想满足主人的需要，克服他们内心的空虚和对自己没有价值的看法，需要投入巨大的努力和时间。自然地，自我陶醉者自找出路，因为他们都很稀缺，或许同样功能紊乱，被恰当地标榜为“互补性自我陶醉者”。从两方面看，他们都是互补性的。

很多极有野心的人，像伊卡洛斯，都是自我陶醉者。实际上，他们发现自我陶醉对于他们是很受用的。他们看起来有自信，也让别人有自信。

极有野心的人表现为：他们的优点容易被发现，并且传得很快。不管他们是在组织机构的哪一部分工作，他们都会表现出色。如果是在市场营销部门，他们是有头脑并且会付诸行动的人：足智多谋并且充满想象力。

如果是在财务部门，他们不仅在数字方面表现出色，而且在战略策划方面也是出人意料。他们喜欢玩转数字并且“建造未来模型”。

但是，他们的错误总是被原谅或是被忽视。事实上，极有野心的市场营销经理、主管人员是任性、自相矛盾的，他们的笔头功夫较差，利己主义，但这些会被忽略和不予重视。他们会不切实际、挥金如土。同样地，分析战略家容易遇到分析瘫痪的问题：没有能力影响别人，趋向于建立起由志趣相投的人们组成的庞大部门，简直就像一所综合大学的院系。

像伊卡洛斯那样极有野心的人，伴着公司的祝福快速向前进。但是，他们的缺点——蜡翅膀——被发现得太晚。他们因此而闻名，这些因素很快也成为他们不出名的原因。因为他们的诚实，他们可能突然被认为是严格偏执的狂热者。又因为他们的人际交往技巧，他们可能被非常具有戏剧性地标榜为温和而优柔寡断的人，对表现不好的人太容忍。

正是这些帮助他们顺着充满油污的阶梯爬到了顶端成为领导的特征，使他们坠落谷底。讽刺？理想的因果报应？不，这只是因为蹩脚的选择和管理。人们不禁疑惑：为什么伊卡洛斯最初被关起来了？

开启智慧

教练、咨询顾问和教育家们做出了众多承诺，其中包括一个特殊的产品或者服务可以开启，或者启发一些惊人的潜能。人们愿意相信他们有一些奇妙的，但是很奇怪、没有被使用过的才能：创造力、移情、自我完善以及你能想到的所有才能。

我们看起来仿佛被一些外在的因素（粗鲁无礼、不予关注的老板、疏忽的老师、残酷的组织）所“封闭”，以致我们的“天生能力”不能够展现出来——它被封锁和套牢了，而没有办法逃出来。

我们大多数人都愿意相信我们的学术成果并不反映我们的真实能力。有一小部分人相信他们买通了老师，才得到了不应该得到的优秀结果，这些肯定不是与他们付出的努力甚至他们的能力成正比的。然而，有大部分人相信，因为这样的或那样的原因（不好的老师、不公平的测试、个人情况），他们的真实能力没有得到展现。他们的特别、独特以及宝贵的才能被封闭了，并且至今仍然如此。

没有其他地方比创新领域更加流行“封闭”理论。为什么会这样？没有人清楚地知道它的确切答案。正如统计专家所说，人类的个性特征通常是正态分布的，很少存在例外，这就是钟形曲线。人类的特征是围绕一个中间值分配的，如身高、体重、智商以及能力。没有理由认为这对于创造力是不适用的。

或许正是因为人们无法在创造力方面达成共识，人们喜欢相信他们比一般人的资质高。你有具有创造力的会计以及具有创造力的厨师：前者可能是骗人的，但是后者则不再是烹饪学的恐怖分子。在这个小小的世界里，我们大多数人知道真正的创造力是什么。具有创造力的人是不一般的。他们没有接受爱德华·德·波诺（Edward De Bono，英国）或者一些这方面的学术泰斗的赐教。他们经常轻易提出一些非同一般的激进的想法。

法。其他人却没有像这些人一样跳出框框来想问题。

甚至，那种我们能够用自己的方式进行创造性思考的想法也是白日梦。毕竟，“低能的天才”是相当少的。毫无疑问，某些环境确实可以有助于发掘人的创造力，而另一些环境阻碍创造力的发展。但是，小心那些古怪的想法，它仅仅是建议对创造作品进行一些单一、简单的环境的修正。播放音乐的作用极小。“莫扎特效应”不能复制。音乐、气味、灯光也没有什么作用。有人欣赏你的想法才会有帮助，例如允许你表现出一些过分之举。

在一个健康、互相支持的环境下，人们会更加愉快，效率更高。这是当然的。但是，我们都知道，在过去的 50 多年里，社会环境及物质环境对工作表现的改善能力是有限的。最好的决定因素是个人的性格特征、能力、稳定性，以及工作的努力程度。

环境对工作表现的妨碍作用是否要大于促进作用？毕竟，这是“封闭”原理的中心论点。或许会有一些证据可以证明这是正确的。但是，当人们在工作当中承受压力、过分激进、暴力或者遭受挫折的时候，他们就会选择离开或者停步不前，丧失生产效益。他们并不封闭于稍后才能被发现的恼人才能。

对于很多人来说，这是正确的。这会引领他们步入成年的早期，甚至于发现他们的真正才能。为你的圆形钉子找到合适的圆形孔是件非常让人高兴的事。

但是，抱怨别人“封闭”了你的才能根本就是一个一厢情愿的想法与良好的市场营销的混合体。

总部的来访者

“我来自总部，是到这里来帮助你们的”是一个众所周知的谎言。这相当于说“这次重组将会给每个人带来好处”。

很多集中管理的公司都有一个中心或者管理总部。所有或者大部分的董事会成员以及 CEO 都会驻扎在那里。有很多因素可以决定公司总部所处的地理位置，但是，它往往是由于公司发展历史或者完全是因为突发事件所导致的。

而且，公司首先是在国内发展，然后向国际拓展，他们建立了自己的驻外机构以及下属公司。这和帝国扩张的经历是几乎完全一样的。有些组织机构是按照半球标准来对世界进行划分的，而其他一些组织机构则是按照大陆来进行划分的。

在总部，有很多人像星球大战中令人印象深刻的 Darth Vada 一样，拥有令人尊敬的职位，例如“西半球总监”或者“营运总监：澳大利亚及南太平洋”或者“人力开发长官：美洲”，他们必须注视并监管他们所管辖的区域。

蹩脚的沟通会给遥远的驻外机构或者难对付的半殖民地的管理工作带来更大的困难。但这对于现代的公司来说，明显已经不再是问题。生产、销售以及营销人员的离职数据可以通过电脑系统进行汇总，并定期进行数据传输，总部从而能够准确把握各下属公司的运作情况。

尽管会选派一些经过精挑细选的联盟国家人员到驻外机构任职。但是，公司通常还会觉得有必要任用一些专门人员到各地出差进行视察，这些人有很多的作用。有些出去仅仅是为了鼓舞低落的士气，激励那些工资较低的人，启发茫然不知所措的人以及提醒健忘的人。

有时候，这些到处奔波的行政管理人员会被派出去，但是他们的使命是削减驻外机构或者关闭驻外机构。有时候，“全球使者”的角色是一个

有用的非工作职位，特别适合那些从组织机构里出去虚度光阴的经理人。

1. 激发灵感

有很多种人是作为传教士、弥赛亚（犹太人盼望的复国救主）以及救世主而被派遣出去的。传教士们四处传播宣传宗教信仰。对产品和一些新管理技巧的信仰，甚至对整个公司的信仰。他们阅读了大量关于自尊的自助类书籍，并且相信所有地方都需要相当的传教热忱。

传教士渗透着自信，尽管看到他们的个性和能力，人们很难知道这是为什么。他们不停地告诉他们的员工要相信自己：昂首阔步，打好每一场战斗。

当担任弥赛亚的角色时，这个总部的家伙早有准备。在奉承并支持他的员工的陪同下，他的到来的主要目的是祝福和嘉奖。他一个人出席就足够了。他不需要为一些小事情而烦恼，他必须告诉自己，一切都运作正常，一切都是成功的……并且，它会变得更好。相信他。

2. 出击

当所有的指标都呈现下降趋势的时候，总部会派严肃的“死神”到当地了解真实的情况。

他们头脑冷静，从容不迫，努力寻找事实证据，他们的角色处于税务调查员和殡仪业者之间。他们对诱惑、阿谀奉承或者殖民的离奇古怪的事情具有免疫能力。他们同时背负了极善于计算的人、工时与动作专家以及海士岗位测评员（Hay point assessor）的重任。他们想要得到的是事实：没有任何借口、没有任何解释。他们不太容易被蒙骗。

空降兵同样也是能够抵抗诱惑的。他们的工作是把有骨气的人放在防御的位置。只要还有时间，他们是公司的一支非常令人震惊的军队，被派来扭转整个下属公司局面的人。他们不客气、有说服力而且没有半句废话，但有他们自己独有的吸引力。

当空降兵失败之后，紧接着的就是削减经费。我们之前都已经见过——这就是他们的工作。

3. 移位

在每一个组织机构里，都有一个“特别项目经理”。他们被作为特别顾问负责一些审计和比较工作，这些工作看起来有用，但并非优先。他们几乎总是幸存下来的公司重组的牺牲品，但是他们的力量已经被削弱。每

个人都知道他们是相当没有实权、无足轻重以及处于被资助地位的。

这些怪物的另外一个版本就是没有负担的旅行者，他们喜欢出差；在异国情调的度假山庄里度过周末，但是花费则由公司来承担。这些就是“寻找事实使命”类型。他们没有明确的行程安排，只是去了解所管辖区域以及所面临的一些问题。读书看报、周三打高尔夫球以及在一块非常漂亮的礁石上穿上潜水衣潜水。对于当地人来说，他们是真正令人讨厌的人，因为他们的娱乐需要花费大量的金钱、时间以及资源。

这些殖民地经理人偶尔会被召回总部。这是给他提供一个作自己陈述的机会。或许某种意义上他们被称为外使，但对于当地人来说，他们是不受欢迎的。他或许会被各层级的总部员工私下命令或者严加盘问去考虑某一特定公司的商业数据。

通常，被召回比接受访问更糟糕。至少，在自己家里，人们可以从其他人那里得到支持，并且熟悉当地的情况。如果回到总部这个礼节行为规范的权力中心的话，那些妄自尊大的员工就很容易失去作为驻扎在遥远他乡的下属公司经理人的信心。

所有遥远的下属公司都形成了自己的企业文化以及做事方式。很多子公司在尝试平衡母公司提出的貌似严格的，但对于当地情况来说不大可能实现的要求。由于处于弱势，他们必须学会读懂别人发送过来的信息，以及发现个中原因。在这个意义上，信息发送者就是总公司的中介。

组织商业会议

组织商业会议需要一笔很大的投入。在很多的会议里，每个与会者每天的费用大概在 500 ~ 1 000 英镑。并且，有多于半天（4 个小时）的时间是用在用粉笔写字和谈话中（10 00 ~ 16 30）。高级管理人员受到各种各样的“邀请函”的狂轰滥炸，被邀请去参加各种形式的“至关重要的、最尖端的思考会议，希望通过这种突破来达到世界级水平”，诸如此类。足够多的人员参加此类会议，从而能够使一个小规模的行业在适当的时机有突飞猛进的发展。著名的演讲者“每场”能够轻易要价 10 000 英镑，并且有很多人肯定会来倾听，以及一睹他们最喜爱的泰斗或传媒人物的风采。

所有会议的参加者——内部以及外部的——都被鼓励去完成一些“开心答卷”，这就是所谓的课程评估表。他们提供各种各样有趣以及有用的信息——同样提供对于整个经历的真实数据。

运用反馈意见，能够帮助组织者协调、计划以及调整未来的一些会议。他们能够提供一些关于人们最喜欢的东西，以及他们参加会议的真实原因等有用信息。这与他们通过“正式的官方原因”来保证出席率的做法正好相反。下面这些因素与开心答卷的打分最接近：

礼品包：经过多年，父母已经意识到小孩的聚会需要以礼品包的形式结束，这些礼品包里放着一些分好类的物品。这种想法有两层意义：礼品包可以有助于让那些玩得正欢的孩子们更容易离开；同时，礼品包满足了互惠标准——与会者的到场对大会来说就是一份礼物，他们在离开的时候就可以带着一份礼物离开。在会议上，礼品里含有书籍（由演讲者编纂），还有带着客户公司标志的文具。如果幸运的话，会有更加丰富多彩的礼物。这有点像航空公司的礼品包或者是酒店的化妆包——礼轻情义重（这些礼品都相对低廉）。

一个精美的礼品包会产生很大的效果，特别是由于礼品包是在狂欢时段派发的。

然而，人们相信在面试的过程中，会有一种首因效应（第一印象非常重要：最初收到的信息最具威力）；他们相信，在会议中有一种晚近效应（持续的印象是由最后的表现决定的；把最好的话题放在最后，越重要的就越往后）。这种道理非常简单。外加 20 英镑，并把钱放进精美的礼品包，这时顾客的满意度将产生巨大的不同。

午餐：决不要低估了食物和气氛的作用。大多数会议会在酒店举行，出席人员过来都期待会有一场丰盛的宴会。这指的是品质、数量以及选择。午餐是有形可视的（早点以及下午茶也同样是有形的），人们很容易就能对其好坏做出判断。一开始，人们就会闲聊到丹麦的聚会上，他们一边吃，一边挑剔着这些碟子是多么的残旧，或者选择的蔬菜是多么的不好。最后还谈论到了肉食的选择！

由于每天的花费高于 500 英镑，他们都期待着能够美美地吃上一顿：专业水准的丰盛食物，专业的上档次的服务，如果是犹太教信徒、糖尿病患者或者严格的素食主义者（最好是不要三者同时），他们也期待着能够享受到合适的同等服务，他们期待需求能够得到满足。重复取食者或许会着重于吃点心，而非聊天。

名人名流：大牌人物（或者是声名狼藉的）出席会吸引到更多人参加会议。即便他们已经老了，显得疲惫不堪，早过了辉煌的时候。古怪的政治家、名人或者电视明星都会吸引到听众，也会取悦听众。

大牌人物不需要说任何新的东西，仅仅是说他们自己就足够了。但重要的是，他们需要在“茶点时间或者宴会时”出现。人们热衷于谈论他们遇到了撒切尔夫人、创办企业展览会的主席约翰·哈维·琼斯爵士（Sir John Harvey - Jones MBE）、哈佛商学院最著名的教授及当今战略第一权威“竞争战略之父”迈克尔·波特博士（Michael Porter）、慈善团体“儿童阵线”的主席艾塞·兰卓（Esther Rantzen）或者爱德华·德·波诺——即便不能记住这些人的名字。

偶尔，大牌人物的战略也有相反的结果。有的大肆宣传真的使人们感到非常失望的。有些名人会不知所云，有些看起来傲慢或者懒惰；有些则不按照日程安排，姗姗来迟。

请大牌的价格非常昂贵，但他们确有作用。但是，他们需要做摘要、检查及监督。他们需要与人握手，亲吻婴儿，甚至表现得和蔼可亲，有些更是会有相当高的要求。

互联沟通的机会：人们参加会议是为了与不同的人会面。他们是为了互相对比匹配而参加，为了购买或销售产品而参加，为了获得竞争对手的信息而参加，为了找一份工作而参加。一个会议就是一个集市。组织者需要了解这些，并且确保人们会有足够多的“互联沟通的机会”。他们通过茶点、午饭、午茶的时间来进行沟通，但光有这些是不够的。

把与会者“分成”若干小组，这不仅仅是为了方便那些懒惰的参加者，同时也提供了互联沟通的机会。人们研究参加人员名单，他们喜欢比较详尽的信息，例如：电子邮件地址。他们喜欢通过一些机会来介绍自己。安排好时间、地点以及活动，让人们见面，推销、互相了解，以及开始一桩业务。

讲义：这些天的幻灯片是社交礼节上需要的。其中一个好处是利用幻灯片可以很容易打印出每一个幻灯片，并有空白的地方可以让人们记东西。很多人参加会议是为了窃取一些理念、一些幻灯片、一些模式、笑话、故事。正如所有的学生都知道，当尝试抄下所有的讲义的时候，很难完全投入地欣赏一堂课。

一整套的幻灯片是一个很好的战利品，可以将这些作为礼品包的补充。通常，这是鼓励人们去上这门课的一个有效的合理化做法。讲义很有用，因为他们可以运用这些讲义在公司里向老板以及其他人评判以及解释这一门课程。尽管实际上很少人会问及他们的礼品包、文件夹，并且，他们希望自己已经掌握了所有的信息。再者，所有的发言者提供的讲义是相当重要的。如果发言者被“放过一马”，参加者就会变得非常失望。他们想要得到所有发言者的所有幻灯片。那是花钱的价值所在。

形式多变：会议会进行 4 ~ 8 小时。即使是最好的发言者，他们也只能完全投入一个小时左右，参加者希望能有一个好的会议安排：4 ~ 6 位发言者，观看录像，游戏，分组。性格越外向的人，他们就越需要激励和多变的形式。只是坐着听演讲是不够好的，然而，每位发言者都需要具有趣味性，发言的内容丰富。发言者很难进行安排，并且会价格很高。会议组织者喜欢把发言者人数减少到最少，很多是自负的、以自我中心的、要

求过分苛刻的。他们都价格不菲。但是，重要的是选择最理想的发言者。这些发言者会运用各种各样的技巧进行沟通。正如一份搭配好的食谱，一份选择非常多样化的菜单。

出色的发言者会提供新的、醒目的信息以及新的理念，但这并不能足以保证普通的商务会议能够收到好的反馈。

会议组织者的矛盾在于礼品包与会议的内容同等重要。从字面意思上看，会议组织者抢了自己的镜头。你需要通过乐队管理员去搭建一个场所，既有舞台，又有灯光、标志等。这些都是需要提前一天完成的，而且都需要一大笔花费。参加者过来开会，能够看到如剧院一般的会场。他们过来开会是为了物有所值，而不仅仅是为了得到有用的信息——如果有的话。

忘记那些老套的想法吧！别再以为会议是一个理念的有效沟通渠道。研讨会和会议都是一种会议的形式，在那里人们会谈论他们一直在做的事情。

商业中的智慧

不可避免地，某些词语及概念会进入潮流，也会退出潮流。事实上，有些是理论上的错误，而有些则是社交礼节上的错误。控诉某人道德观念败坏（low moral fibre，简称 LMF）或者是“没脑子的傻瓜”会让一些人陷入到人力资源政策的麻烦当中。同样，神经质已经改为“消极的情感作用”，头脑风暴也成为“思想的暴雨”。

在商务词典里面也有一些新的理念，当中有一些理念的生命周期非常短：机构重组、合理精简（即裁员）、成功指导，旧的理念被重新包装。

也有一些理念好像是来自于另外一个时代的，尽管人们可能重新发现了斯多葛哲学，但是它好像是属于 19 世纪的。坚韧观念以及忠诚好像非常过时，正如刚毅刚强、文明有礼以及勤奋努力一样。另外一方面，有些词语也反映了新的理念，这也许不会仅仅是重温了旧的理念。

关于“情商”这一矛盾修饰法的理念，我们可以追溯到 80 多年以前出现的其他不尽相同的智力的发现：博物学家智能（naturalist intelligence）、存在智能（existential intelligence）和精神智能（spiritual intelligence）。这里只列举了一部分。有人近来甚至写了一本关于“性智商”的书来冲击正在流行的社会学以及社会智商。

精神方面的兴趣使商务作家非常老旧的词——智慧，得以萌发。如果你真的想难住一个面试小组，就把智慧列为其中一项能力。很少人会对此提出反对意见，因为智慧在人的一生的任何一个方面及阶段都是让人趋之若鹜的。人们认为这是一个罕见的品质，而且可能是无法通过培训来获得的。然而，也会有一些培训咨询公司贴出一些关于“智慧课程”的广告。在好莱坞，智慧必须与年龄、灰色头发以及络腮胡联系起来；拥有智慧的人会有低沉而富有磁性的声音，会说出一些摘自于秘密圣经的短句，用短小的寓言来讨论。但是，在董事会议上，智慧如何表现呢？与那些工资高得惊人的自我陶醉者

相反，拥有一位精明的 CEO、独裁政权执政者是非常重要的。

那么，在商业里什么是智慧呢？智慧具有哪些特征呢？第一，智慧突然一跃变成潮流，智慧源于对历史的敏感性，它的特点是永久的真理。管理咨询顾问以及作家所谓的令人窒息的未来新世界与我们能够触及的智慧相去甚远。第二，智慧要经得起不同文化的考验，同样也要经得起时间的考验。它是对于（性格上的）缺点、傻念头以及人性基础的理解。语言、国籍、年龄确实会对智慧有影响，但是“聪明”这个词很容易被翻译。第三，智慧与勇气相关：有勇气说出真理，尽管当时并不合乎人意；有勇气面对黑暗的压力，这一条往往得到无数的政治实体的具体表述；有勇气抛弃过去，面向未来。智慧是要有知道何时弯曲，何时打破或者何时忽略规则的能力。第四，智慧是关于简捷的诗篇。聪明的人们知道什么时候应该发言，什么时候应该保持缄默。智慧是简单化，以斩钉截铁的手腕解决问题，把那些人们看不到的东西说得清楚明了、显而易见。知识和智慧是不一样的，甚至两者之间的联系也不多，这一观点得到了人们的广泛认同。知识是对事实的积累及理解，智慧往往是关于简化的。金顿（Miles Kington）有一句关于智慧的至理名言——“知识是知道番茄是一种水果，智慧并不是把番茄做成沙拉。”学校及大学是测试理解力，而不是智慧，后者或许是不可能教会的。如何获得智慧是个谜，没有必要把它与教育联系在一起，尽管教育可以与智商联系在一起，可以通过努力获得。

正如人们承认创造力和疯狂是紧密联系在一起的，那么愚蠢和智慧更像是同义词，而非反义词。也就是说，对于很多人来说，聪明人的思考或者行为在开始的时候好像是愚蠢的。聪明的人能够生活在矛盾和似非而是的论点里面。

谨防寻找原型的陷阱，甘地、曼德拉、丘吉尔聪明吗？是的，他们确实有见地，确实以巨大的勇气让他们立于不败之地，他们激励了很多不同的人，确实打破了常规。但是，他们有时也会做出坏的决定，而且明显是错误的。

在这个意义上来说，智慧或许并非永远不变，在各种情况下也不一定处于稳定状态。只要能留住时间，就能留住智慧。但是，当时间过去了，智慧也就过去了。

工作与生活相平衡

我们这个时代新出现的商业问题之一就是所谓的工作与生活的平衡。这是一个有趣的术语，它有一些隐含的意思。

工作与生活并不是反义词。工作的反义词是闲暇或者工作以外的活动。所谓工作与生活平衡的概念就是它们可以相互影响。通常，工作与生活的不平衡应该是可以理解的。“压力和长时间工作”对于我的个人/家庭生活会产生有害的影响，这是错误的与不公平的，也是不道德的。我们需要对此做出改变。工作没有权力影响我的家庭和幸福。

人们早就承认工作/不工作的相互关系是动态的、相互作用的。一个活动总是会对另外一个活动产生影响。实际上，工作/工作外活动是一个人整体身份中的一部分。

所有工作的人在办公区域以外都会扮演着另外一个角色。一个经理人可能同时会是一个父亲/母亲、丈夫/妻子、兄弟/姐妹、运动队队长、军官、教堂看守人、兼职治安员等。有些角色的要求是比另外一些角色更加苛刻的。并且，有的在某种意义上更多的是出于自愿：一个人不能从父母的角色当中退出。

进一步的要求能够发生迅速而惊人的改变。生病的小孩或者父母会给别人增加精神上的负担，使人在工作中难以集中精神。管理负责某个项目干劲十足的人，在家里会表现得相当喜怒无常。

但是，有些发现表明，工作与生活平衡并不是如人们心目中所想达到的那种“平衡”。首先，那些在非工作活动（生活）中越开心的人，他在工作活动中也会感到越开心。我们都知道，人们从一份工作换到另一份工作就是为了寻求一种满足，但是，他们同样也会感到没有得到满足，并且气愤地抱怨每一份工作。遗传学研究表明，人们对工作的满足和对生活的满足一样，都具有出奇的遗传性，因此个人对工作与生活的态度一般是

不会发生改变的。

快乐是一种稳定的特征。研究表明，那些经历了大悲的人（例如，四肢瘫痪）或者大喜的人（例如，中六合彩）会在事情发生2~3年之后恢复到他们最初的心态。

这通常是指那些对他们的工作与生活平衡的状态不满意的人，不管他们的工作和生活的平衡程度得到了怎样的调整，他们仍然会感到不开心。如果人们对工作之外的生活感到不满意，感到压力大，无论他们的工作时间、职责和目标有多少改变，他们仍然会感到不愉快，感到压力大。

第二，有更多的事实可以用来证明私人生活中的“溢出效应”，而非“补偿”。从本质上讲，这要看工作与闲暇之间的关系。正如专业的厨师可能在闲暇时间做一些美味的食品，或者网球运动员会做一些运动来放松。我们基本上都知道，人们会根据他们的能力、个性以及价值观选择自己的工作与休闲。这就是“溢出效应”。

所有的保险公司都知道，人们生活中要开车。更重要的是，他们在工作中的的人际关系正如他们在工作之外生活中的人际关系。那些容易与人相处并且善于缓解工作压力的人们在家里也是一样的，那些人缘好、富于同情心并且有一定社会地位的人在工作以外的生活中也是如此。在这种意义上说，当我们用某种闲暇活动来补偿工作中没有被满足的需要的时候，因为（我们大多数人）无论是在工作当中还是在工作之外都是一样的。

工作中的人们会为工作之外的一些活动而分心。有很多普遍的分神原因，包括不良嗜好（嗑药、酗酒、赌博）、风流韵事以及有两份工作或者还在寻找工作。当然，人对工作的需求是一件麻烦事。

工作—生活游说员都会强调消极的溢出效应。他们强调工作如何使家庭生活变得困难、出现问题以及不能令人满意。但是，它也有相反的作用。正如由于冗员被裁掉的人们和失业者发现的那样，它也能够支持、加强以及推进工作以外的生活。

工作与生活的不平衡会引起冲突。通常，它会包括3种冲突：时间冲突、过度疲劳以及行为冲突。时间是有限的：工作的时间不能花在家里。有些人抱怨加班，有些人则把加班当作家常便饭。当人们为了有多点时间与家人在一起而当众辞掉一份困难的工作的时候，我们大多数人都知道这意味着什么。有些工作的要求相对来说更加苛刻。但人们通常会为此得到

更高的回报。他们不是做义务工作的。

过度疲劳是存在的。有些工作和家庭的状况都趋向于“使人筋疲力尽”。正如在远方开完会议之后产生的飞行时差反应，新生儿会完全破坏父母正常的睡眠习惯。担心身体健康、家庭关系或者财务事宜都会让人在工作中表现得喜怒无常，反之亦然。但是，那些有很好的处理技巧的人会把技巧运用到工作和生活中，而那些缺乏这种技巧的人则会抱怨两者之间的平衡关系。

预期的行为冲突是存在的。这指的是在不同的环境中，人们要表现得完全不同。例如，当填写性格问卷的时候，女人会问“在家还是在公司”，但是男人从来不这样问。隐含的意思是他们像“化身博士”一样，以完全不同的两种身份存在，这样生活是很累的。

因此，经理人要注意：当需要检查人和工作配合的基础条件的时候，重新调整工作与生活平衡的呼声可能不仅仅是来自于工人，也来自于管理者。

问题在于理论上的正确性。需要由一位有勇气（或者不明智的）的经理指出，所有这些工作与生活之间平衡的讨论只会导致生产效率的下降。把不同国家之间生产数据的对比提供给员工参考，这种做法可以使人清醒。但是，或许更加有效的方法是，告诉人们欧洲的工作与生活平衡模式，使多少工作机会转移到了以“工作—工作”作为平衡模式的亚洲的，在那里，这个理念还不为人们所接受。

结 论

把事情做正确

管理是一件苦差事，尽管（有时）会有好的回报，但通常是吃力不讨好的。经理人有各式各样不同的任务，从预算到公关。但最重要的是，他们必须是优秀的人事经理。

管理与政治相似，是一种促使任务完成的艺术。但是，好的人员管理最重要的是什么呢？需要什么样的技巧呢？如果所有都这么容易的话，为什么经理人会经常犯错呢？

本书的最后一个部分将考虑 3 方面的内容。第一，3 种最重要的人员管理技巧/任务；第二，如果这些技巧是如此明显与众所周知，那么他们是没有做，还是做得不好；第三，杰出的经理人的特征是什么。

必需的三重唱

好的管理要具备以下三方面的特点：给人们设立清晰、明确的目标，持之以恒的、有益的支持以及有用的反馈意见。

设立目标

不论是目标管理还是绩效管理，管理的第一步就是设立个人和团队的目标。这可能包含不同的方面：

- 个人目标；

- 战略目标；
- 关键绩效指标；
- 关键结果领域；
- 可衡量的成果。

以上几个方面通常仅仅是根据不同的组织机构的历史原因而在术语上产生差异的。然而，任务从来都是一样的。个人需要清楚地知道自己需要达到什么样的目标，应该准确地知道公司对他们的期望是怎样的，什么样的成果会有效达成目标。

很多组织机构都设有一些关于如何设定好的目标的培训课程以及资料。并且，为了帮助员工书写和记忆好的目标特征，他们给员工提供了有用的首字母缩写词，例如 SMART。

S——具体化（Specific）：目标应该高度具体，不仅仅是针对具体的员工，也是针对具体的任务。因此，一个人需要列出一个非常清晰具体的目标，并且列明需要的时间、金钱，需要达到的生产效率以及顾客给予的反馈信息。“具体”指的是内容详尽，并且这一目标的设立要理想地基于以往的数据与发展趋势。具体的反面是模糊、笼统的愿望，而非目标。“在第一季度的收入提高 5%，在第二季度的收入提高 8%”，这样的目标是具体的。“在本年度的上半年把收入最大化”，这样的目标就是笼统的。

M——可衡量（Measurable）：你管理不了那些你衡量不了的东西。目标是可衡量的，但是，很奇怪的是，经理人在衡量行为方面的能力是多么弱。看看任何一份存放在人力资源部的员工个人档案，现在（但愿如此）是电子存档。即使是在服务 20 年之后，在这一方面的个人服务会有多具体呢？绩效管理数据以及少量其他的数据往往被一些公司丢弃了。选择衡量标准并不容易，但很有必要。并且，有很多形式多样的方法可以用来衡量员工的个人表现。

■ 金钱。根据利润、成本、收入、投资回报率等来衡量工作表现并不困难。这是会计学的基础数据，它提供了有用的、使人清醒的底线数据。现在，有些组织机构通过计算每个人每分钟需要支付的工资，再乘以每个人需要花费的时间，然后将其汇总起来以计算会议成本。越来越多的

商业事务都需要计算成本，从衡量的观点看，这是非常有用的。只要有利润的话，大多数人都不会离开。经理人和员工都需要尽可能准确地知道，什么东西需要花费成本，以及要达成目标需要扮演什么样的角色。大多数人都会从清晰的货币衡量目标中获益。

■ 时间。时间很容易衡量：要完成一项工作需要花费多长的时间，例如回复一封顾客的来信、接听一个电话、准备销售数据。显而易见，几乎每件事情都能够以更快的速度完成，但是往往需要以质量或者个人压力作为交换。一个重要而简单的衡量标准可以表达为：“在月底”“在 5 个工作日内”“以每天处理 6 个顾客电话的速度”。高效指的是计算出时间周期以及做事情的最好方法。人们以不同的速度工作，有些工作比其他工作更需要集中注意力。但是，在以成功为目标设定标准的时候，可以把这些因素考虑在内。

■ 数量。很多工作的产出都能够计算出来（不同于时间和金钱）：接听电话数量，服务的顾客数量，写下单词的数量，门票发行数量，取消的操作数量等。通常，组织机构尝试着建立监管机制来衡量绩效。效率最高的员工是效率最低的员工产出的 2.5 倍。通过数量来设定目标是非常重要的，但是同时也需要考虑到与质量的平衡。

■ 质量。这更加困难，因为这往往会引出一个更加主观的因素。质量判断是基于个人的经验、知识或者品位的。然而，没有理由不以质量作为其中一个衡量标准。很多产品和服务的生产者，都在谈论“质量保证”。他们用这个词想表达的意思是尝试衡量标准。或许这比较荒谬，好的质量几乎总是通过差的质量来评估的。破损量、不合格品、停工，以及其他失败因素都是衡量质量的标准。在这个意义上看，质量可以通过它的反面来进行很好的衡量。失败越少，质量就越能得到保障。

■ 顾客反馈。50 多年来，我们一直被告知，顾客是上帝。是他们在支付你的薪水。因此，不管是内部顾客还是外部顾客，顾客的反馈意见是衡量我们目标完成情况的一个很好的标准。那些非“顾客服务”的行业，例如内部 IT 或者支持员工往往认为自己的服务水平非常优秀，直到他们看到真实的调查结果为止。然而，顾客反馈必须是主动的而非被动的，这是一个非常重要的特征。这样抽样才能具有代表性。投诉信（或者表扬信）代表的是一小部分人的不好的（或者好的）经历。投诉信（或者表

扬信)通常都是因为非常具体、通常不是经常发生的事件引起的。唯一的办法是设计一份好的调查表格,并且是由大量的随机的顾客来完成的。这可能对于个人衡量标准来说是困难的,但是对于团队或者全体人员的衡量来说是非常好的。

■ 电子标记:虽然可能并不总是符合伦理的需要,但用廉价的电子技术(或者机械方法)来衡量工作表现是可行的做法。在交通监管员的腰上挂着的计步器可以显示他每天走多少路。会议中心的椅子可以设计来监管是否每个人都坐在上面了。电子波能够测量客流量,录像可以给出顾客反映的信息。有些电子设备非常粗糙,有些给出了一些数据,但需要进一步分析(例如录像),但是这好像是将来的衡量方式。所有这些的“底线”都很简单,但是非常重要。目标必须是可衡量的,而衡量标准必须是具体的。

A——力所能及的(Achievable):目标是为每个人而设定的,是为了发展和挑战。目标设得太低会让人感到厌倦,而不能使个人或者公司的潜力发挥出来。好的经理人都知道他们能够从员工身上挖掘多少潜力。他们了解能力以及动机都是有限的。在很多方面,人们都非常希望能够“激励”员工,特别是在他们年轻、渴望进步以及希望学到很多东西的时候。同时,激励那些坏脾气的或者自满的老员工也是非常重要的。

力所能及的一个重要观点是设立的目标应该是能达到的但又不是很容易达到。如果把目标设得不切实际的高而没有办法达到的时候,士气就会低落。如果把目标设立得太低,你一直都不会表现得最佳。人们的天资和态度都不是一样的。清楚地了解人员的潜力所在是每一个经理人必备的技巧。甚至,非人事管理者也能够迅速对一份报告的专业技术进行评估。他们同时也需要知道他们在评估、谈判、销售等软技能方面的发展余地。

R——切合实际的(Realistic):在很多方面,切合实际和力所能及是互相联系的。如果目标不能达到,你需要切合实际,反之亦然。

T——可追踪的(Trackable):每个以行为改变为研究方向的心理学家都知道人们必须对行为进行追踪。这指的是在固定的时间间隔内,监控行为的进展情况以及对行为进行策划以满足双方的利益需要。很明显,如果行为是不可衡量的话,就没有办法对其进行追踪。追踪给出了整体的

与时间有关的模式。它表明了事情发展的趋势，但是也能够用来强调改变趋势的事情。

F——灵活多变 (Flexible)：商业世界非常反复无常。熊市很容易向牛市逆转。政策决定（那就是减税或者增税）会改变地区甚至全球的经济。这指的是，一开始精心设立的年度目标需要不断地对其进行修改，以决定它们是否仍然适合以及完全有用。目标不能一蹴而就，必须能够反映个人在特定的程度、特定的时间里所能表现出来的能力。

经理人必须为个人及团队设立清楚的目标，并且奖励那些达到目标的人。目标一旦确定，就是他们表现的时候了。

支持

下达清楚的指令以及设定清晰的目标都是非常可行的，但是，需要由经理人帮助下属员工达到这些目标。

支持可以分为以下几种不同类型：

■ 技术上的支持：人们经常需要合适的、新式的以及功能齐全的设备和技术来开展工作。经理人的角色就是要去确定、寻找以及维护这些设备。现在，几乎每个人都需要用电脑来完成他的工作。

■ 培训的支持：当工作发生改变以及需要使用新的设备，就需要对员工进行培训。他们也从培训中学到一些软技巧，例如销售技巧、咨询技巧、谈判技巧。经理人需要及时地提供合适的培训。

■ 财务上的支持：这指的不仅仅是支付工资。所有的经理人都做预算，而这些预算都可能与部门的功效相联系。经理人，正如他们的员工一样，需要金钱去进行采购、维护以及技术升级，或许在高峰时期雇用员工的同时也将它用于业绩工资。没有足够的、来源确定的资金支持，就会给工作的开展带来很大的问题。

■ 信息上的支持：所有的员工都需要吸收最新的趋势变化、产品变化、顾客期望变化、公司计划改变等方面的信息。人们对改变感到忧虑，并需要帮助他们了解改变。信息就是力量，而且能够武装员工。

■ 情感上的支持：经理人有责任提高士气，其作用是决不能够低估

的。士气是生产效率的原因，也是生产效率的结果。在一个堕落的周期里，它很容易沉落。不景气的业务结果就会导致低沉的士气，从而引致未来的不成功。它是管理功能的一部分，它会产生一个堕落的周期，那就是，帮助培养乐观的精神以及忠诚度，从而帮助提高生产效率。忠诚度是一条双行道，经理人是一个组织机构的化身。

离职面谈几乎是有些经理人唯一的压力来源。他们拒绝进行人力资源管理，而人力资源管理是管理的本质所在。他们可能是欺凌弱小者、反复无常的或者心不在焉——正好是起支持作用的经理人的反面。

反馈

每位教练、心理临床医生以及老师都知道，经常准确地反馈可以使学习进行得最快。人们只是简单需要知道“它们如何运作”就可以了。他们需要知道对他们进行评估的标准是什么，谁在对他们进行评估，最重要的是要知道如何改进他们的表现。

生活在一个没有反馈意见的世界里，就等于生活在一个对一个人正在做什么完全没有“对与错”概念的世界里。生活在一个提供歪曲、不确定信息或者有偏见的反馈的世界里也许会更加糟糕。好的、有用的反馈有很多特征。

首先，它是可靠的。通常可以由培训经理口头提出反馈，也可以通过打分或者让更多人参与打分的形式来获得反馈信息。对全方位评估的热衷就反映了这种需求。

第二，最重要的是，反馈需要具体。太多的经理人回避给出否定反馈的难点。他们担心会激怒他人或者让其感到失望，他们给出的反馈采用一种镇痛剂方式，甚至有时是误导的方式。数字不像语言那样含糊：8 个等级中的第 5 级，要比“相当成功”或者“高于平均水平”的反馈更加清晰。

第三，反馈需要定期提供。减肥人士会每天称体重，以得到他每天进展情况的反馈信息。糖尿病患者通过尿液样本得到定期的反馈，以监控血糖指数。理想状态是：工作中的人们应该能够对自己的工作表现的反馈意见进行评估。呼叫中心的员工和其他销售部门的员工同样也需要定期的反

馈。当然，对于很多工作来说，提供定期、具体准确的反馈并不总是一件容易的事情。因此，经理人的角色决定他的重要性正在于他具有这样的功能。

反馈应该是实际而且有用的，这是另外一个特别重要的特征。因此，知道如何处理问题是非常重要的。如果只是告诉一个人他的工作表现是在标准以下，而没有清楚地告诉他应该如何进行改变，是会让人严重受挫的。

经理人的角色就像教练一样——“塑造”下属的行为特点。他们通过给予刺激、有帮助的定期的反馈和建议来完成这样一个角色。

为什么没有这样做

正如我们看到的，人员管理主要由3方面要素构成：设立目标、提供支持以及给予反馈意见。这里面包含的没有任何新奇、出乎意料以及反直觉的东西。它是简单的一般原理。但是，让人吃惊的是，人们竟然并不怎么使用它。为什么？

蹩脚的经理人没有设定以上所提及的那些目标，主要有以下各种原因。

■ 经理人没有为他们设定目标，这指的是分级或者分支的思想——目标层层下达，于是组织机构的年度目标与商业计划一致——是不会付诸实施的。如果你不太确定自己以及部门的目标，就很难为别人设立目标。

■ 有些经理人不喜欢设定目标。如果你设定一个目标的话，别人就可以根据目标对你进行评估。

■ 如果说目标设定的本身并不困难，那么判定成功的标准就是相当困难的。除非进行管理培训，人们并不会“自然地”知道如何衡量事物，除了一些相当原始的事物，例如时间和金钱。

■ 不设定目标既不会受到奖励也不会受到惩罚。在一些组织机构里，整个绩效评估有不好的名声，并且高级经理人明确地表示他们不想参与“游戏”。同样，没有人会得到表现行为方面的奖励，员工当然是如此。

为什么员工没有得到所需的帮助呢？经理人可能不会通过财务的方式来支持他们的员工。或者，他们并不欣赏，也不认为需要此类的培训。

缺乏信息类的以及情感类的支持往往引人注目。人们在工作中并没有真正得到他们需要的信息，其原因有 3 个。首先，经理人本身都不了解情况，因此他们没有明显的信息进行传递。第二，他们不知道人们需要什么样的信息，即他们不能够区分信号和声音，从而提供给员工有用的信息。第三，也是最重要的，经理人有一些对他们的员工来说非常重要的信息，例如电脑系统的改变或者兼并与收购的信息，但是不会把这些信息给他们，因为他们担心这会破坏他们的权威。

问一下每位经理人，他们是否相信老板还有一些重要的“秘密”没有向他们宣布，90% 的人会选择是。无论正确与否，都意味着他们需要得到信息。

经理人不提供情感支持，这主要是因为他们不知道什么时候以及怎样提供。经理人负责战略和士气。他们需要知道如何“提高”低落的士气，还有如何为那些有需求的人提供个人咨询。经理人需要留心团队以及个人的任务。他们不需要成为“照料和分享”的培训咨询讲师。但是，在有需要的时候，他们需要在情感上支持他们的下属。

最后，为什么很多员工生活在一个充满反馈意见的世界里，但是他们却不知道如何利用它？大多数人都对他们的业绩评估体系感到不满。每个人都希望从他们的上司那里得到反馈，但是没有人想要给。因此，一种对系统不忠诚的文化氛围开始产生了。经理人及其下属们共谋不做回顾或者评估，或者草率地完成，或者马马虎虎地进行。有时候，人们没有收到他们表现方面的反馈意见，因为他们的经理人没有好的支持数据。在某种意义上讲，除了相当模糊的、敏感的数据，没有什么是可以反馈的。很多人没有得到反馈，因为怯懦的、回避冲突的经理人害怕给出负面的反馈。你是否已经发现成功入选的候选人会接到电话，而落选的候选人会收到信件？给出好消息是容易的，但是给出坏消息则很少了。

一些经理人把信息诚实地反馈给那些表现没有达到标准的员工，而其中大多数经理为这一经历感到恼火。经理人准备了他令人不满意的某种行为的一些“带有成文的证据”。员工被告知工作表现不太好，然后需要一些证据，经理人提供了，但是员工对此表示反对。对过去的某一事件的一

场长时间的争论开始了。双方情绪都变得激动：生气、痛苦、心灵受伤。这种经历是一次失败的教训。经理人决心不让这种事情再次发生。为了避免这样的反馈活动或者简单地把表现差的捏造成表现一般。

人们在两种情况下能够听到负面的反馈。第一种，当反馈是基于可靠的事实。第二种，员工需要知道如何做以避免负面反馈的发生。后者或许更加重要。如果你想知道采用什么不同的方法才能收到好的反馈，你就有可能听到负面的反馈。反馈是为了表彰或更正某一做法。它的目标就是对于一个人的工作表现和工作成果给予（相对的）有用的看法。

在变化中，人们都知道必须要想方设法才能让人们对他们的表现进行评估。排便量是对于饮食的反馈，速度表是对速度的反馈。奥运会裁判对跳水运动员的表现做出了反馈。

人们可以学会进行可靠的描述。在挑选茶叶和洋酒时，品酒师可以互相交换进行品酒，以评判产品是否达到标准。评判就是指学习用语言表达现象的细微差别。

工作中，经理人需要知道如何评估/判断/打分，但是，也需要知道如何把那些信息反馈给员工。这是他们工作中一个很重要的部分，而且往往不能被完成。评估别人的工作表现和运用这些信息来进行塑造的能力和需要是管理的一个核心功能。

能干的经理人的特征

这个特征可以分为很多项，如成功人士的七个习惯。有些以研究为基础，有些则不是。有些运用技术语言，有些则是用日常用语。这些项目的问题在于它不是非常清晰：

- 列出来的特征是否按照从最重要到最不重要的顺序来进行排列的。
- 成功人士的特征是如何互相联系的。
- 他们本质上都是独立的，还是有某种联系的？
- 这个列表什么时候结束。有些人想要分开，有些想要合并各种特征，好像两种做法都没有什么可以依赖的基本原理。
- 更重要的是，这些特征是从哪里来的：本性与教育，遗传与环境。

不可避免地，答案是两者都有，但是更重要的是，因为这表示这些特征在多大程度上是可以改变的。那就是，它是否能够从教学/培训中获取，或者只是精选出来的少数人具备这一特征？

下面这个清单并不是任意武断的。尽管需要经常修改，但它是基于研究的基础上得到的：

1. 智商：人们必须足够聪明以胜任他们的工作。工作任务越复杂多样，他们就越需要聪明些。为了跟上潮流的步伐，他们必须学习更多的东西，因此他们就必须变得更加聪明。在高管层面上，智商是工作成功的首要因素。并且，它是没有办法通过培训获取的。或许令人惊讶的是，现有的关于智商的数据表明，在工作中并不经常衡量它。智商对知识的获得和学习的态度都有重要影响。

2. 情绪稳定：工作中一定会有压力。问题是我们面对压力时的承受能力以及我们如何处理它。情绪不太稳定的人会表现得焦虑、失望、忧郁和心不在焉。努力的、精力充沛的人能够经受住不可避免的工作压力。不太稳定的人们处理得不好，并且没有时间或精力去处理其他事情。

3. 尽职尽责：你需要努力工作才能取得成功。人们经常需要早早上班，待到很晚才离开，并且，为了及时完成工作，会把工作带回家去做。有些人在逆境里抗争，并总是竭尽全力。而有些人则会放弃。职业道德是人必须具备的素质。

4. 诚实：老板最希望员工拥有的不是能力、想象力或者情商，而是诚实。人们崇拜那些拥有清晰的道德规范并且有勇气以之为生的领导者。这不是狂热的问题，而是估量各种选择并以一种诚实的方式行事。

5. 善于交际：伟大的领导者通过激励别人，并尝试让别人发挥到最好来完成他的工作。有些人能够通过他们超凡的个人魅力以及洞察力，而让员工做任何事情。他们善于交际并且平易近人。他们需要知道如何、何时以及为何要让别人参与进来，成为他们的顾客、员工或者股东。

6. 勇气：好的经理人需要有勇气面对失败，以及有勇气做出与众不同的事。真正的革新者是具有勇气的，他们必须这样。这需要担当一些风险。

与过去的 300 多年相比，人类在社会和技术方面发生了更大的改变。各个时代伟大领袖的“秘诀”就在于他们有一套好的领导原则，这是众

所周知的。闻名于世的真理必须经过“重新包装”才显得更加清晰。事实上，在这个领域没有什么新的东西，当然，对于管理类书籍的作家和出版商来说，他们面临的最大问题就在于他们想要得到更高的销售业绩。因此，这个领域的魔术弹以及时尚受害者的本质就在于此。可能那些被我们的祖父称为“魅力”的东西，但被我们的父亲称之为“社交技巧”，而我们则称为“情商”，到了下一代则称之为……或许是“生物情感倾向”。但是它们都是同样的东西。并且，它们对于工作来说是相当重要的。更困难的问题是它来自哪里，是儿童早期的经历、个人素质，还是正规教育？

会做出聪明选择、沉稳从容、有动力的人们都具有区分对与错的能力。教会他们设立目标、提供支持和提供反馈的技巧，规范和奖励这些技巧，并且让他们成为公司文化的基础。