

案例精选：好人就当不了CEO？人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/539/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E7_B2_BE_E9_c37_539780.htm 温和派的保罗与强硬派的乔治同为CEO候选人。在这场角逐中，对家人、对员工、对客户、对供应商都太“好”了的保罗能否胜出？保罗必须怎样做才能得到CEO的职位？保罗是职场中一个典型的温和派领导。作为丹纳广告策划公司的一名高管，他总是尽力取悦于每一个人，对下属总是和颜悦色，对客户要求尽量满足，对供应商也非常宽容。今天上班途中，保罗思绪万千，好像样样事情都得他操心：橄榄球赛季开始了，他计划搞到比赛门票，请公司所有经理同去，同时也给家里弄上4张票；他的助手丽莎自母亲身患绝症后就无法集中精力工作，比如，今天她为了陪母亲看病而把替保罗准备开会材料的事情丢在脑后，弄得保罗不得不亲自上阵，可就是这样，善良的保罗也不忍心责怪丽莎；供应商艾比印刷公司因为自己的失误，要重印整批活，却想和丹纳公司分担重印费用，保罗由于不想和供应商搞僵关系，还保留了妥协余地……不过，在为各种烦心事而担忧的同时，保罗也感到了一种兴奋：下午，他就要和CEO拉里讨论筹建欧洲分公司的事情，/百考试题/收集/而自己的计划书做得相当漂亮。他觉得拉里一直瞩目自己来接任CEO，这次见到他的计划一定会大加赞赏，并趁着高兴劲儿决定把指挥棒交给他。花了一个多小时，保罗终于赶到了办公室，他立即马不停蹄地准备本该由丽莎提供的报表，还与业务开发副总裁乔治就一笔广告合同通了一会儿电话。广告客户把公司的报价压低了40%，已经到了无利可图

的地步。与拉里同属强硬派的乔治认为，尽管对方开始时免不了要抱怨抗争一番，最终还是接受公司的报价，因此公司应该拒不降价。可保罗觉得这个新领域的生意对公司非常重要，怕丧失机会，打算做出适当让步。终于到了开会时间，保罗兴冲冲地拿着准备好的材料走进会议室与拉里谈话。可3个钟头的会谈结束后，保罗的心情一下降到了冰点，他觉得自己如同经历了一场噩梦：原以为自己与拉里心心相通，当初还是拉里好说歹说才把自己拉到公司里来，以前两个人还经常早上一起跑步，共同讨论公司大计、憧憬未来，似乎拉里很希望自己接他的班，怎么一下子两人之间就仿佛隔了千山万水？拉里压根儿就没想让自己当一把手？/百考试题/收集/尤其让保罗感到不可思议的是，拉里现在考虑的人选居然是他觉得和自己根本没法比的乔治。保罗在公司里担任领导已经有10个年头，乔治不过才干了2年；保罗接触过公司方方面面的工作，乔治则只专注于新业务开发。而且在保罗看来，客户和供应商都挺喜欢自己的，而乔治在对客户方面还欠缺经验，有待磨炼。整个团队也很自然地把保罗当做他们的领导、朋友和支持者。拉里也承认保罗具备当CEO的很多素质，但同时指出他在这个位置上必须更强硬些才行。保罗应当怎样做才能使拉里信服他具备担任公司一把手的领导能力？请看谷歌公司（Google）CEO埃里克·史密特以及《高效能人士的七个习惯》一书的作者史蒂芬·柯维等4位管理专家的点评。保罗必须怎样做才能得到CEO的职位？“成功的温和派经理会让人感觉到他对下属的精神支持即使他对事情的评论有悖于他们的个人利益，他们也能欣然接受。”埃里克·史密特（Eric Schmidt）谷歌公司（Google）CEO领导的

方式并不只是一种，而是多种多样的。保罗所遭遇的困境与丹纳公司的企业文化有很大关系。拉里看上去并不像一个无所不知、自以为是、独断专行、不相信下属判断能力的CEO，我猜他也不是像新兵营教官那样管理他的公司。假如真是那样的话，保罗可能早就离开了。因此，我们可以假定拉里更喜欢共识型的管理方式，并鼓励下属也这么做。要是这样，保罗在完善自己领导技巧的同时，还有发挥自己先天性格优势的一定空间。像很多温和派经理一样，保罗也是个畏首畏尾的人。在此案中，他担心，如果不能迎合他人的需求，他们就将做出对公司不利的事情。特别是，他们可能会一走了之。这样的担忧不无道理。比如丽莎，如果没有家事分心，她的工作是非常出色的，而且显然，她已经告诉了保罗自己工作之外的麻烦。但是，保罗这个好人却做得不成功，原因是他害怕面对现实，所以不能圆满地解决丽莎的问题。我们不妨让时间倒流，回到保罗第一次听丽莎说起母亲病重的时刻。假定丽莎在对上司吐露真相前，/百考试题/收集/一直勇敢地独自承担着一切。她不知道应该如何应付这样的变故，但她也并不指望保罗来帮她应付任何事情。也许她只是想有人倾听，给她一些同情。这时候是保罗的第一次机会，他可以运用一种我称为“领导疗法”（Leadership Therapy）的管理技巧。这一技巧使遇到困难的人感受到领导的关心与支持；同时，它也使事情的责任归属更加明确是谁的问题，就应该由谁来承担和解决。下面是我具体运用领导疗法的实例。当某个经理走进我的办公室，说他遇到了困难或有什么不满的时候，我会马上拿出纸和笔。他说话时，我一边听一边做记录。等他说完了，我就会看着我的记录说：“看看我是否听

明白了你的意思。”然后我用几句话把他说的话总结出来。我发现，当人们感觉我的确在全神贯注地听他们讲话，并且可以重述他们的话作为证明时，他们就感到了莫大的精神支持即使我对事情的评论有悖于他们的个人利益，他们也能欣然接受。（当然，事后你完全可以把那张纸扔掉）我对这类问题的答复也向来从大处着眼，即从公司整体利益出发，根据公司的原则、政策和价值观来做出回答。比如，一个受公司重视的员工来我这里要求加薪，而且要求马上就加，不能等到年初普遍调薪的时候。我可能这样回复他：“我非常理解你的想法，但是我们现在满足不了你的要求，因为这样做不符合公司的规范。但我可以告诉你我将会怎么处理。你只要继续保持你现在的出色业绩或者做得更好一些，到了1月份加薪时我会特别关注你。”如果这个员工使出“最后通牒”之类的惯用花招（有别的公司在挖我，如果不满足我的要求，我就走人），我也不会再与他谈判，因为要挟这种手段违背了公司的核心价值观。我只会祝贺他，希望他好运。对于丽莎和其他那些有意或无意把责任推到他这个老好人身上的人，保罗就可以运用一下领导疗法。例如，在倾听了丽莎的讲述之后，保罗可以与她签定一个半年的兼职合同，公司找人暂时接手她丢下的那部分工作并且为她保留职位，但她必须保证半年后回到公司全职工作。这样清楚、明确的答复既对丽莎目前的特殊需求予以了尊重，同时也对她提出了挑战。如果丽莎确实如保罗认为的那样是个优秀员工，那么她就会以双倍的忠诚、热情和优异表现回到公司工作。通过成功解决丽莎的问题，/百考试题/收集/保罗不仅向拉里，也向公司所有人，更重要的是向他自己证明了他那出色的管理技巧

。 “ 我不相信金钱豹身上的斑点能够改变，但我相信人可以改变。人们有能力做出选择。 ” "#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com