

项目或组织中人人参与的重要性 (3) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E6\\_88\\_96\\_E7\\_c41\\_65620.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_88_96_E7_c41_65620.htm) 一些正面的例子 北欧航空公司(SAS)前总裁杨.卡尔松(Jan Carzon)在他的《真理时刻》(Moment of Truth)一书中说，决策权应该下放到公司的一线。他认为机票代理在客户看来就是航空公司本身，而客户与北欧航空公司雇员的每一次简单接触都是一个真理时刻。为了让这个时刻给客户留下积极的印象，公司雇员必须以一种友好积极的方式与他们进行交流。但最重要的是，雇员能够杂一当时当地立即为客户解决问题，而不是把这些问题推到高级经理那里去。简单地说，雇员必须被赋予单独决策的权利这与“把头脑挂在大门上”是截然相反的。我把机票落在酒店了他提到了一个例子，一位旅客在到达机场后发现自己把机票落在酒店里了。通常，在发生这种情况的时候，航空公司只是简单地告诉该旅客再去买一张机票，然后把原来的机票寄回航空公司退款，但这个过程有时需要几个月的时间。（在美国，你会被告知这个过程需要90天。）北欧航空公司的机票代理查看了航班时刻表，对该旅客说：“在飞机起飞之前，你还有2个小时的时间。我们叫快递到酒店把你的机票取来，这样可以吗？在机票到达前，你可以在休息室里舒舒服服地等一会儿。”于是他们就这样做了。你能想象这次经历给那位旅客留下了什么印象吗？沃尔沃的团队 沃尔沃汽车公司通过使用团队工作取得了很好的效果。他们的总裁说：“我希望每一个工人都说：‘我是制造了这些汽车的人。’”而在大多数情况下，工人总是把自己的工作看成是伺

候人的活儿，说：“我是给车轮上螺帽的。”这两者之间可是天壤之别。在对约翰·卡什曼的采访中，我问他对飞机的设计有多大影响。他回答说“不少”。然后他又告诉我，有一次他试图说服艾伦·穆拉利在波音777的设计中使舵自动补偿在飞行过程中损坏的发动机。像波音777这样在机翼上配置两个发动机的飞机，失去一个发动机就会使飞机向左或向右转。如果没有了左边的发动机，那么飞机在右边发动机的推动下就会向左转。只有通过调整舵才能让飞机继续保持直线飞行。穆拉利不同意在设计中加入这个自动补偿功能，于是卡什曼就让他坐在一架波音777的驾驶座上，给他演示自己所说的情况。穆拉利有驾驶员执照，但是不能驾驶双发动机的喷气机。卡什曼让他操作所有的仪表，但同时要一直把脚放在地板上（飞机的舵是用脚踏控制的），然后关闭了一个发动机，飞机马上开始转弯。穆拉利不得不让脚离开地板，通过脚踏来调整方向，但这要好一会儿才能完成。在低纬度飞行时，如果失去了一个发动机，那么反应的时间是非常关键的。之后，卡什曼打开了自动补偿装置，然后又关闭了一个发动机，但这一次飞机自动调整了方向。穆拉利终于被说服了。接着，卡什曼又对我说，在首航试飞的时候，所有的制造人员都在那里亲眼目睹了他们的飞机如何飞翔。他们从一开始就是这个项目的一部分，而且觉得这是他们的项目。如果没有对该项目的这种归属感，他们中的许多人就会说：“试飞又怎样？”然后在那天睡一个大懒觉。证书和外衣 帕特里克·沙纳汗曾在为波音777飞机制造翼梁的小组中担任一线总监。他对自己的工作经验有限，但是对工程机械和质量发面十分精通。艾伦·穆拉利鼓励制造人员使波音777的质量水平远远

超过从前的飞机，并为此制定了奖励的办法，奖品都是些实在的东西，如外衣、T泄衫和证书之类。帕特里克的小组结束工作了，他们保存了清楚的质量记录，并把这些资料制作成了图表，也对奖励提出了申请。他问小组的成员们想得到什么奖品，他们异口同声的说：“我们想要艾伦·穆拉利签名的证书。”于是帕特里克向他们保证自己会尽力而为。但是，当他向管理奖励项目的人提出要艾伦·穆拉利签名的证书作为奖品的时候，对方却回答他说艾伦·穆拉利的级别太高，而且也太忙，没有时间为他们的证书签名，会有别的人在证书上签名。不久之后，他那到了这些证书。于是帕特里克把所有的证书和他们制作的图表捆在一起，扔在了艾伦·穆拉利的办公室里。不到一天时间，证书和图表就被送了回来。艾伦·穆拉利不仅在证书上签名，而且还给每个人都画了一架小飞机，写了几句话。但这还不是全部！他复印了所有的证书，把复印件发给了波音公司现在的首席执行官菲尔·康迪特，由他签名之后又送回给帕特里克的小组。小组的成员被穆拉利和康迪特的举动惊呆了。对于他们来说，着两个人几乎和神一样高不可攀。外衣和T泄衫都很好，因为你穿着他们，周围的同事就会知道你因为工作出色而受到了表彰，但是他们更加看重证书。实际上，他们中的许多人都把自己的证书高高地放在家里客厅的壁炉架上，得到这两位“巨人”的表彰真是太让他们高兴了。我不止一次被问到应该如何激励和奖励雇员。而我也不止一次地告诉人们这很简单人们希望自己的上司能够对自己的工作表示赞赏。这里面没有丝毫神秘的地方，但是这种赞赏必须是真诚的。你不能装腔作势地向人示恩。分享信息正如我以前所说的，多年以来组织中实行保

密式管理的做法十分普遍。我在ITT电讯公司工作的时候，该公司的一个基本规定就是只有那些“有必要知道”的人士才能获得信息。这样做当然有一定的道理。没有企业希望自己一些敏感的财务机密被泄露给竞争对手甚至是华尔街。这些数字信号可能并不是说明公司马上就会面临危机，但是雇员可能会这样理解，所以这样的信息应该仔细保密。 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](http://www.100test.com)