

咖啡

一种从容和谐的职场智慧

Coffee at Luna's

[美]查克·马丁 (Chuck Martin) 著

崔姜薇

译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

All rights reserved.

比尔·泰勒已经在尤尼西尔科技公司工作了6个月，在此之前他曾分别在一家计算机软件公司工作过4年，另一家计算机咨询公司工作了3年。

虽然从旧金山搬到波士顿有点麻烦，比尔跳槽到新公司却没费什么周折。然而，随着时间一天天过去，工作的节奏越来越紧张，比尔每天都要工作10个小时，几乎没有时间留给自己支配。他开始因为工作感到神经紧张。

对于比尔来说，最困难的事情还不是来自工作，而是他与家人需要尽快适应波士顿寒冷而多雪的冬季。在初到波士顿的三个月里，他们一直没能真正适应。

在一个阴冷飘雪的冬日，比尔老板特德·霍普金斯打来电话约他谈话。

“比尔，我们一直在留意你的工作表现，你非常出色，总是能及时地完成工作任务，从不拖延。不过，我想说的是，如果你想取得更出色的成绩，恐怕需要做些调整。”

“霍普金斯先生，很抱歉我无法理解您的意思。您是说我工作不够努力吗？我现在每周工作60多个小时，甚至周六都在上班！工作时间超过同部门任何一个同事！”

“我整天都在回复语音留言、答复工作邮件，哪怕休息日我也会检查语音留言，一旦收到一定即刻回复。即便在度假，只要有工作任务，我是随叫随到。”

比尔越说越激动：“您怎么能说我没对公司做贡献呢？我已经尽全力了！”

“不是这样的，比尔。我们都知道你每天工作时间很长，也都很欣赏你的工作态度。你的确为公司付出了很多。我的意思是，你需要为长远的发展多做些思考。”

比尔显然因为刚才的话受到了伤害，他看上去身体疲惫，精神紧张。特德觉得现在跟比尔讨论他思想意识里存在的问题，恐怕还不是时候。

“比尔，我们都希望并相信你能成功。我想，我们还是好好地享受周末吧，下星期一再聊。下星期一上午10点，我们一上班就开始谈话，怎么样？”

“好的，那就10点见，再见！”

比尔匆匆拿起外套，沮丧地离开了特德的办公室，开车回家。

在路上的半小时里，比尔一直在思考：

他这番话是什么意思呢？6个月来我为公司殚精竭虑地工作，可他却说我缺少些什么。自从在尤尼西尔上班，我忙得都没时间照顾家人了。为了工作，儿子的足球比赛我大半没能参加，甚至每天的午饭也都是在办公桌旁吃的。

难道他们对我还不满意？我该静下心来考虑考虑了，或许，到一个暖和点的城市去工作

会好些。

一找到新工作我就立刻离开这个公司，他说我会错失机会，到底是什么意思？我要让他们明白，错失我才是错失机会！他们根本不知道，一直都是我支撑着整个部门！

我还是安心地等着周一的谈话吧。上班的第一件事！难道他每天上午 10 点才开始工作？我可是 7 点钟就开始干活儿了，他居然说安排 10 点钟的谈话是第一件事！我得赶快辞职，离开这里。唉，可是我该怎么跟杰西卡解释。

好在我不是被解雇的，不过也有点被炒鱿鱼的意味。或许，他们是在暗示我赶快另谋新职；或许我会收到一份离职提议，这虽然不是什么好事，至少给我留出了“喘息空间”，容我另做打算。

找到一份新工作需要多长时间呢？或者我回原来的公司算了。不过那也不现实，估计他们早安排别人做我原来的工作了。而且，它跟尤尼西尔也没什么区别，都是榨取雇员血汗的黑心公司！

真想不通，尤尼西尔怎么会有那么好的社会声誉，会被认为是工作的好地方！哼哼，真是不错，连续 6 个月每周工作 60 多个小时，我都得到了什么？什么也没有！只有被炒鱿鱼，被赶到大街上！

我到底该怎么办呢？

一眨眼的工夫，比尔就到家了，他决定这个星期六一定不去办公室加班。或许，比尔应该去睡个好觉，他实在太累了。

“嗨，比尔，今天过得怎么样？”

“还不错，杰西卡，今天晚饭吃什么？”

“火腿罐头。”

“好极了！”

这天晚上，比尔很早就去睡了，但他一直睡不着。他的脑子里盘旋着下星期一早上的谈话，他得好好想想该说些什么。

星期六早上，比尔没像平时那样在早上 7 点钟前往办公室，他决定查收完电子邮件后，整理一下电脑的文件系统。

10 点钟时，整理电脑花掉了整整 3 个小时后，比尔发现自己几乎没一点进展。这时，杰西卡走到比尔的工作间门前，询问丈夫是否有空陪她和彼得去购物中心，为彼得买双参加星期天足球比赛的新鞋。

“哦，我现在没时间去，手头还有一大堆事情要解决。我稍后会去与你们会合。”

而事实是，直到星期天比尔才忙完了他的工作，他整理好了电子邮件，清空了语音留言，还把工作间收拾了一番，同时，他又一次错过了儿子的足球比赛。

意识到自己为公司做出过不小的贡献后，比尔又有些为即将到来的星期一谈话而感到兴奋。他从不认为自己做错了什么。

星期一清晨 6 点半，比尔照例开车去上班。几个小时忙碌的工作后，他走向特德的办公室，开始了在他看来“邻近午饭”的约谈。

特德一看到比尔，就连忙起身向他问好。

“很高兴见到你，比尔。周末过得如何？”

就是他毁掉了我的整个周末，还装模做样地问我过得怎样！的确应该跟他谈谈了。

“还不错。”

“那好，我们先回到那个暂停点，哦，我指的是上星期五我说到我们一直在观察你，并对你的表现留下了深刻的印象。”

“但是，我认为……”

“我明白，比尔，我能看出来，你觉得上星期五我们的会面中出了问题。所以，我才决定让你先去过一个轻松的周末，好好休息一下，这样我们才能精力充沛、思路清晰地讨论下去。

“正如你所知，近年来公司规模以惊人的速度扩张，我们的确吸引来了不少像你这样的优秀人才。

“同时，我们也取得了不菲的成绩，今天早些时候我们将宣布成功并购大视野电讯公司的消息，它是一家由剑桥大学创办的小软件公司，坐落于查尔斯河对岸。

“过去的几年里，大视野在账务方面出了些问题，公司士气十分低落。现在，大视野的经理已经离任，我们打算把这个新的挑战交给你，由你担任新经理，负责重整大视野公司。当然，我们会不遗余力支持你的。

“大视野即将变成尤尼西尔的子公司，那里的员工也相应成为尤尼西尔的员工。”

比尔几乎呆在了那里。他不仅没有被解雇，反而得到了晋升！

“我不知该说些什么，但我一定会全力以赴的！”

事情进展非常迅速。星期一，比尔搬出了原来的办公室；星期二，他组织召开了第一次

管理层会议；星期三，他前往剑桥开始新工作，尤尼西尔的副总裁马克·乔丹将新团队成员一一向他作了介绍。

现在，比尔独立运营着尤尼西尔旗下的这个子公司，虽然，它只不过是尤尼西尔很小的一个组成部分，员工只有几十人，不过比尔认为，如果自己能使大视野起死回生，也是为尤尼西尔做出了不小的贡献。比尔为眼前发生的一切激动万分，他觉得，这无疑是在事业上有所作为的大好机会。

然而，令比尔始料未及的是，他接手的是个彻彻底底的烂摊子。

整整一个星期，比尔都忙得不可开交，他还没来得及与员工进行一对一的谈话，就有三个员工在当周的星期五递了辞职报告，跳槽到了大视野最主要的竞争对手那里。

第二个星期，工作终于步入正轨，比尔为了他的第一个利润目标而终日埋头苦干，甚至连与人聊天的时间都被他用来工作。

“一切都和财务数字有关，”比尔不停地告诉自己，“我们必须要达到那个目标。”

大视野目前问题在于，不论比尔如何对支出、生产报表、销售数据进行分析修改，最近一段时期内他的团队都无法完成目标任务，这使比尔忧心忡忡。

到了第二个月，比尔完成任务所需要花费的时间越来越长，他好像被困在了长长的隧道里，看不到尽头，甚至连一丝光亮也看不到。

新团队里人人都信任我，可我连第一个季度目标都没办法完成，他们肯定会认为我能力有限。这可不兴，无论如何我也得完成它！就算从现在开始，每个人每星期连续工作七天，也得完成它！

比尔忽然发现，自己只有在朝九晚五以外的时间里，工作上才会有所进展。于是，他决定把朝九和晚五分别前移和后退，每天早晨6点钟他便离家前往办公室，每天晚上工作到8点才会回家。

此外，比尔又一次将星期六变成了工作日，他认为只有这样才能在计划内完成目标。他的管理层人员发现比尔每个星期六都会加班，于是他们也开始在星期六到公司上班，以便与上司有更多面对面交流的机会。

比尔比从前任何时候工作时间都长，可做的事却越来越少。更糟糕的是，他对工作已经

心生厌倦。在家里，无论何时比尔都一副心烦意乱的模样，他的家人对此已经习以为常。

尤尼西尔公司对自己的经理和员工都寄予厚望，并明确将公司能列入《财富》杂志排行500强企业作为发展目标。尤尼西尔的高层员工也都很乐意回报公司，他们大都稳定地在尤尼西尔工作了多年。

而此时，比尔却提出让管理层每人做出一份自己的财政计划，他的理由是，作为子公司的经理，他在日以继夜地为实现季度目标而工作，那么他的部下也应该同样为工作不辞劳苦。幸好，比尔接手的大视野除个别人以外，其它大部分都很尽职。

迈克尔·詹森，从普通雇员做起一步步地升职为软件开发团队的带头人，年龄比比尔大几岁，他觉得自己早就该提升为部门经理了。不管怎么说，迈克尔算得上是大视野公司的元老了，平时工作也踏实肯干。

斯蒂芬妮·罗杰斯比迈克尔晚些进入公司，她有条不紊的工作给比尔留下了深刻的印象。每次开会斯蒂芬妮总是第一个出现在会议室，开会中她总是很认真地做会议笔记，平时工作中她也总是很安静地打理手头的事情。然而，最近斯蒂芬妮却经常上班迟到，这令比尔感到非常失望。比尔考虑到有可能是她晚上玩得太累，需要些时间恢复精神，况且她又没有耽误工作，于是比尔决定容忍她的迟到行为。

还有个叫罗纳德·威斯比尔的员工，在比尔眼里，他简直就是个没长大的小学生：总在做白日梦，开会总是迟到，从没按时完成过工作……

罗纳德大学毕业就应聘到大视野公司工作了，比尔认为罗纳德之所以成了现在这个样子，是因为没接受过良好的职业培训。几年来，罗纳德经常对经理的决定提出异议，虽然事实上他还是会认真执行绝大部分任务。但是，对于那些他认为毫无意义的决定，就算他表面上不予以公开反对，也会对其视而不见。

就连总经理下达的决议，都因为罗纳德认为对于他的顾客没有意义而很多次地被晾在一边。他对此的解释是，他保证自己的小地盘绝不会出差错，而公司高层也不会发现他的行为的。事实证明，他说的没错。

不幸的是，“罗纳德风格”迅速传染了公司里所有的员工，整个公司的工作效率大幅度下降，老板的工作安排总得不到良好的执行。最终，公司陷入了一片混乱。而尤尼西尔正是瞄准了这个机会，以低价并购了大视野，接着对它开始进行整顿重建。

以上几人是比尔接手大视野公司时的几个“主要人物”，除了他们以外，其他人看上去都能做到按时上下班，循规蹈矩地工作。然而，比尔应该从他们身上得到的支持应该远不止于此，他希望大家都能比从前更努力些，因为没有大家同心合力，比尔永远都不可能改变公

司现状。

到了第二个月月末，比尔发觉自己对每个员工的了解太少了，而员工们也好像根本不知道比尔想要的是什么。于是，比尔打电话通知公司全体员工马上开会，在会上，比尔说：

“我想说，我很高兴能来到大视野公司工作，并希望通过不懈的努力能使整个公司扭亏为盈，起死回生。”

“我还希望，你们每个人都能努力工作，因为有很多事情在等着我们去做。”

“大家明白我的意思了吗？”

沉默。

他们面面相觑！这是我到大视野来之后第一次召集员工开会啊，却遭遇这样冷漠的对待。

“好了，大家都回去继续工作吧。”

员工们纷纷散去时，比尔叫住了斯蒂芬妮，问她：

“斯蒂芬妮，大家为什么都默不作声呢？难道是无话可说？”

“今天是星期一，一上班就开会，大家可能都还没从周末的疲惫中回过神来呢。”

“嗯，或许是这样的，好吧，待会儿见！”

斯蒂芬妮离开后，比尔径直回到了自己的办公室。

到了第三个月，比尔已经身心俱疲。几个月来高强度的工作几乎把他拖垮了。在某个星期五快下班的时候，比尔接到了尤尼西尔高级副总裁马克·乔丹的电话。

“怎么样，可以渡过难关吗？”

“我想应该可以，不过可能需要更多的时间，而无法在原计划的一年半之内达到目标了。我真的已经尽力了。”

“我们都知道比尔你拥有全世界的自信。下周一，我们会安排你和一位神秘人物谈一谈，多年来他的谆谆教诲使我们公司受益匪浅啊！只要你敞开心扉，他也一定能够对你有帮助。周末快乐，比尔，好好休息！”

接下来的星期六和星期天，比尔都睡得很踏实很香甜。他感觉自己疲惫的身心彻底放松了。

星期一早晨7点钟，当他走进办公室时，一位老者已经在那儿等着他了。

“比尔，你好啊！我被他们派到这儿来帮助你。”

“欢迎欢迎……对不起，我还不知道您的名字。”

“你直接称呼我‘老师’就行了。”

“好的，老师，我会做到学以致用。公司应把那个目标告诉您了吗？您可能已经知道，我们的销售额和员工人数都有所下降，几乎没有盈利。那您觉得从哪儿开始说更好呢？还是先帮我分析分析下个月的月度计划？”

“我们去月亮酒吧喝杯咖啡怎么样？”

什么？我的公司濒临危难，我简直就是在枪口下过日子，这个老头子居然邀我去喝咖啡？他在开玩笑吗？公司那么信任他，要是事情没进展，可就不是我的错，而是他们的错了。

“别走神了，月亮酒吧可是个好地方。”

Find It
找到它

他们来到月亮酒吧，各要了一杯卡布奇诺咖啡，老师一直缄口不言。

“不知您的专业是什么？”比尔忍不住问道，“金融学？软件开发？加工制造？还是别的什么？您会在我们这儿呆多久呢？一天，还是一个星期？”

“比尔，我的专业是帮助别人。我会一直呆到你真正领悟了通往成功的三个秘诀的那一天。”

“通往成功的三个秘诀？好像早就有人给我讲过了！”老师的话逗得比尔哈哈大笑。

“好了，比尔，你需要花些时间来学习它们，我被派到这儿的任务，就是将它们传授给你。”

“没问题，老师。我们从哪儿开始呢？我一定会通过它们找到实现生产目标的好办法吧？它会使员工们更努力地工作吗？首先，我该做些什么呢？”

“你已经在做了。”

“做什么？我现在只是坐在这里喝咖啡啊，什么也没有做！”

“这就对了！你终于停下来了。这是你‘找到它’所必须具备的前提条件。”

“找到什么？”

“找到智慧，它能帮助你更好地理解身边发生的事情。”

“我不懂您在说什么。”

“比尔，我们的第一步，是去理解你身边发生的一切。为了找到智慧，你必须花点时间。”

“你的意思是，我必须停下手头的工作吗？”

“哦，不是这样。看这边。”

“当你驾车行驶在忙碌的城市中时，前方有停车标志，你会停下来。观察前方是否有行人和车辆穿过，此时的你会特别关注周围发生的一切。

“现在的人们生活节奏太快，工作也过于辛苦，以至于他们很容易忽略生活与工作的平衡。人们总是自己埋头苦干，很少抬起头来看看到底进展如何。于是，他们便错过了很多改善现状的机会。

“一个人埋头苦干的时间越长，他就越感到寂寞，而他的工作也越来越受到孤立。尽管是由工作引起的，但它的影响还会波及个人生活。

“很多人都觉察出工作与生活失衡，工作也受到严重影响。

“这种状况不论是对于个人，还是他们的公司来说，都是不健康的。工作生活一旦失衡，就会殃及个人，以及他的家庭和公司，大家都是受害者。”

比尔想了一下，“不得不说，老师，我觉得近几个月来我确实有点失衡，我的生活中除了工作就是工作。而且，我做的事情越多，就会有更多的事情要去做。简直就是个无底洞啊！您说，我该怎么改变这一切，又该从哪儿开始呢？”

“首先，你要想办法停下来。你还记得自己最后一次花两个小时吃午饭是什么时候吗？”

比尔大笑起来，“您真会开玩笑，老师。我记忆中好像从没有花两个小时吃午饭的经历！我的员工，也不会有谁会花两个小时吃午饭的！我们每天太忙了。”

“这就是问题的关键所在，你做的工作越来越多，从不停下来休息，工作效率自然会越来越低。本来 10 分钟可以解决的问题你要用 15 分钟才能解决，本来 45 分钟的会议要开一个钟头。

“为了做一件事，你需要越来越多的时间。

“如此一来，本来可以放松充电的时间，也在不知不觉中被浪费掉了。

“如今的人们缺少时间去思考，这就好像驾驶着汽车以每小时 150 公里的速度在高速公路上飞驰，你考虑的只是保证汽车不偏离车道。

“我们的生活也是如此，我们每天都抓狂似地要把尽可能多的事用尽可能少的时间做完，不得不牺牲质量，这样做的结果只能是赔了夫人又折兵。

“如果你每天面对的全部是手头的工作，你的眼界就会越来越狭小。疲于工作又疲于生活，为了尽快赶上工作的进度，你就会恶性循环地将休息的时间全部用于工作，而对身边的一切关注得越来越少，听之任之，甚至对它们熟视无睹。

“状态一路下降，直到你无路可走，除了停下来别无选择。”

“您简直就是在说我啊！真是令我沮丧。”

“不，比尔，不用沮丧，你其实已经意识到了问题所在。

“现在，你真的应该停下来，不仅是花两个小时去吃一顿午饭的问题。当然，你肯定也不希望每天都花那么多时间吃午饭的。

“停下来，意味着你要反复持续地提醒自己，不要再一味地埋头工作。

“如果你曾经每天用 4 个小时处理邮件，现在你要做到一至两天不碰电子邮箱。很快你就会发现，有很多很重要的事情，都因为自己忙于处理邮件而被忽视了。

“如果你有机会去度假，最好切断与工作的各种联系，既不要主动打电话到办公室，也不要让公司里的人联系你。

“休息一下，打打高尔夫，或者跟孩子们一起午餐。对于经理和执行官来说，从中午

11 点到下午 2 点工作效率并不高，何不休息一下？当然，这个时间到学校去与孩子共进校园餐也不错啊。

“不管休息的时间是几分钟、几小时，还是几天，甚至几周，关键在于是否得到真正的休息。

“最重要的是，当你停下来之后，你要去做什么。你可以看一看身边的人在做什么，听一听他们在说什么。当你以每小时 150 公里的速度飞速前行的时候，是无法注意到这一切的。

“你还可以了解到人们的沟通情况——沟通可以算得上是当今社会人们的工作和生活中存在的最严重的问题了。

“很多人都认为，自己能很好地与对方进行沟通。然而，很少有人会去确认是否获得了准确的信息。只有自己的意思被对方准确理解，才能算是成功的沟通。”

“有道理！”比尔由衷地点点头。

“好的，现在我们就详细地分析一下你工作中存在的问题。先给我讲讲你的工作伙伴怎么样？”

于是，比尔将话题转向了三个最主要的工作伙伴，软件开发部的迈克尔、做事井井有条的斯蒂芬妮，以及不合群的小孩子罗纳德。

比尔告诉老师，迈克尔一直耿耿于怀自己占了本该属于他的位置，斯蒂芬妮近一个月来经常迟到，而罗纳德总是在办公室里做私事。

“在今天剩下的时间里，你去做一份他们三人日常工作的观察记录，不要受其他因素的干扰，客观地将你看到的一切如实记录，我们明天早上再接着讨论。”

“老师，那我自己的工作怎么办呢？还有一大堆事情等着我去做呢！”

“我向你保证，一天的停顿会使你受益匪浅的。一切都能正常运转，而你做的观察笔记，其意义远远大于你原先计划完成的工作。”

按照老师的要求，比尔放下手头的工作，走出办公室，在公司里转来转去。

第二天，老师像往常一样在办公室里等待比尔，而比尔却没有像往常那样提前来到，早上 8 点钟才出现在办公室门口。看到老师在等自己，比尔感到有些抱歉，他到达时恐怕老师已经等了他一个多小时了。

“早上好，比尔。我们现在就去月亮酒吧？”

“好的，老师，我们这就出发吧。”

“记得带上本子。”

一杯咖啡之后，比尔开始向老师复述他前一天做的观察笔记。

他告诉老师，以前他几乎天天都足不出户地呆在自己的办公室里，即便与员工谈话也都是把他们叫过来谈。所以，当斯蒂芬妮看到他出现在自己的办公室门口时，很是惊讶。接着，比尔向老师汇报了他和斯蒂芬妮关于上班迟到问题的谈话，原来，斯蒂芬妮最近之所以经常迟到，是因为她约了医生看病。

老师追问比尔斯蒂芬妮患病的具体情况，比尔摇摇头说，他觉得这是斯蒂芬妮的私人问题，他不便多问。

“好的，比尔，我们停一下。你要谨记，想要找到它，你就必须先停下来，然后驻足观察，用心聆听。你在‘停下来’这一环节做得不错，走出了自己的办公室，走到了员工中间，这非常好。你认真观察斯蒂芬妮的，并主动与她交流，也做得不错。

“不过，在‘聆听’这一环节上，你好像没有去用心听懂她的话。”

“我不理解您的意思，老师。但她所说的话我都听了，而且还记录下了大部分内容。”

“她也许还想与你再谈些别的，但你没能领会她。好了，你继续讲昨天的经历吧。”

接着，比尔开始讲自己造访迈克尔·詹森的情形。

“迈克尔·詹森对我突然的出现，表现出跟斯蒂芬妮一样的惊讶。我在他的办公室里看到，他几乎负责着公司所有的技术工作，从软件工程计划、代码开发小组报告，到下阶段管理报告，以及员工考核评估表，全都等着迈克尔来处理。”

“你觉得迈克尔最大的问题是什么呢？”

“他似乎不愿意跟我深谈。”

“哦，在未来的几年里你们最艰巨的任务是什么呢？”

“未来几年？要算代码开发部最艰巨了，他们总是无法在规定时间内完成任务。管理报告也总是迟迟交不上，有时候要到最后一分钟才能做完。以致于牵制到公司其它工作。”

“那员工的考核评估呢？”

“这个嘛，随便什么时候都能做。”

“哦，稍等一下，比尔，我想知道你们这个子公司最大的资产是什么。我的意思是，什么对尤尼西尔来说最有价值呢？”

“我们最棒的软件产品！”

“那么，是谁创造了这些产品呢？”

“这里的每一个人。”

“可是你却表示，制造产品的过程要比实际制造产品的人更有价值！”

“我没有！”

“但是你却把员工的考核评估——衡量他们制造你所谓的最重要的产品的工作表现——看得如此不重要，这样下去会传达给你的员工怎样的信息呢？”

“我想我已经明白了您的意思了。”

“好，那你现在来说说你在第三个人办公室里看到的和听到的吧。”

“好的，和罗纳德的谈话算得上是我昨天最有趣的经历了，事实充分证明了罗纳德聪明过人，难怪取得了两个学位。在大视野创建初期，罗纳德的确创造了公司最棒的产品。不过他从未因此而获得额外的奖励，这令他有些郁闷。然而，即便如此，他还是每天来上班，而且工作看上去也还不错。”

“大视野成立几年了？”

“我估计有十多年了吧。”

“哦。”老师在他的笔记本上记下了这个数字。

“罗纳德对我说，一些公司高层很少到第一线，从消费者的角度去思考生产过程中的问题。我想，他抱怨的也许是大视野的最后一任领导，也有可能说的就是我！”

“很好，比尔你很成功地完成了第一天的任务，为找到它开了个好头。”

“让我们一起来看看，你应该从你这一天的笔记里得到些什么启示。今天，你应该用耳朵去学习，去获得更重要的信息，去理解这三位重要人物。”

“对斯蒂芬妮，你应该去了解一下，让她多次迟到的病情有多么严重。”

“对迈克尔，你要分析查明对他来说最大的困难是什么。哪些工作使他不得不占用睡觉的时间？”

“而对罗纳德，你应该有意识地听他说说，我们公司的经营需要怎样改变，才能扭转现在运转不畅的局面。”

“我会按您说的去做的。”

“好，别担心你的工作，公司不会出什么岔子的。”

那天晚上，比尔很早就回到了家中，这是几个月来破天荒头一遭。他又一次看到了惊讶的眼神——他的妻子的，和斯蒂芬妮、迈克尔的一模一样。

他发现自己从未驻足，注视家人的举手投足，聆听家人的喜怒哀乐，他甚至意识到了，

由于终日埋头工作，他已经越来越忽视这世上他最爱的人和最爱他的人的需要。

“嗨，杰西卡，你在做什么？”

“我刚开始准备晚餐，你今天怎么回来得这么早？这可不是你的作风。我猜你是不是要先处理工作，稍晚些才能吃饭？”

“我今晚什么工作也不做，如果你饭前有空的话，我们出去散散步怎么样？彼得什么时候放学回家？”

“今天是星期二，彼得放学后要进行足球训练，我 6 点半到公车站接他。”

“那就边走边聊吧。”

路上比尔向妻子讲述了这两天来老师给他讲的课，以及他的感受，为了工作，错过了生活也错过了很多重要的事情。

他还跟妻子分享了自己在三个重要人物身上进行“驻足，注视，聆听”实践的感受，以及明天的计划。

“从现在开始，我要把它们引入咱们的家，我非常希望能够重新找回工作与生活之间的平衡。彼得在一天天地长大，我几乎把他的童年全都错过了。”

杰西卡惊喜地注视着丈夫，一直以来她都很担心工作的重负会把他压垮，比尔曾信誓旦旦地对她说，她应该充满希望地走下去，全家人最终一定会慢慢适应新生活。

在过去的几个月里，杰西卡不停地劝告比尔不要过度劳累，否则会透支健康。最近，杰西卡发现，要使全家人的生活有条不紊起来，比适应波士顿的冬天漫长得多。唯一值得安慰的是，彼得在学校里表现得很好，而且交了一群新朋友。比尔工作不太忙的时候，他也会很好地照顾他们。杰西卡和比尔结婚多年，彼此非常相爱。对于杰西卡来说，比尔今天对她所说的一切，真是个喜讯。

“嗯，明天我还会跟你分享我的新收获的，你现在在想什么呢？”

“这一切听起来太棒了，比尔。”

“什么？”

“没什么！”

“杰西卡，告诉我你的真实想法，别有任何顾忌！”

“好吧，正像你说的，在过去的几个月里，我们家的确出现了很大的问题，彼得和我几乎见不到你。当然，并不是真的看不见你这个人，而是互相熟视无睹！”

“我真的希望你的这些进步能持续下去，家里人真的不希望因为你的工作而失去你，什么工作能这么重要呢？”

“谢谢你，杰西卡。我需要听你说的这些话。当然，过去那种糟糕的状态也不会再继续下去了。那样活着还有什么意义。”

比尔真的听懂了杰西卡的话。

比尔知道自己伤害了很多人的心，不过，这天傍晚当彼得看见爸爸在公交车站接他回家时，他的小脸简直就像挂满彩灯的圣诞树一样乐开了花。

晚上，比尔检查了彼得的家庭作业，还陪杰西卡看了一部影片。那晚是他近几个月来睡得最香的一晚，第二天早晨他也起的比较晚，赶到公司时刚好 9 点。比尔暗自决定，这一次要驻足得久一些，因为它带给他的感觉实在太棒了。

比尔唯一不理解的是，为什么这么多年来他从未有过类似的想法，老师教给他的这个人生道理看似简单易学，实际上深刻得多。

我之所以从未考虑过这个问题，恐怕是因为我从没时间停下脚步用心思考吧！这是个多么显而易见的真理！

当比尔赶到办公室的时候，老师已经在那儿等着他了。

“对不起，我迟到了。” 比尔一走进办公室就马上向老师道歉。

“哦，没关系，我也刚到，我们现在就去月亮酒吧怎么样？”

“老师，您是对的，第一天不可能上完所有的课。如果不知道从哪里开始，只会导致一无所得。”

“对啊，一次只做一件事。”

“我最近得知，两年前的斯蒂芬妮刚到大视野上班时，她的丈夫不幸去世了。对于斯蒂芬妮来说，做单亲母亲的第一年无疑是非常艰辛的，那年她的女儿露茜只有 5 岁。

“大约一年之后，露茜患上了急性淋巴细胞性白血病。还好，医生告诉斯蒂芬妮露茜能够完全康复，不过，要经过一年时间的化疗。

“我原来一直认为斯蒂芬妮经常迟到是因为晚上玩得太晚，这想法简直太糟糕了。”

“比尔，这就是你太忙于工作而无暇顾及员工所造成的啊！那么，你认为迈克尔的问题是怎么回事儿呢？”

“表面上看来，迈克尔一切都做得不错。但当我们聊得越来越深入，谈到工作计划时，我发现迈克尔一直承担着 4 个人的工作量，而且没有谁来帮他。所以，迈克尔根本不可能在计划内完成工作，下个季度甚至下半年都不太可能完成。迈克尔最担心的也是没时间去为员工评估考核的事”

“那么，罗纳德怎么样？”

“罗纳德是个个性十分突出的员工，与他谈得越多，他的才华展现得就越多。不过，他至今仍因自己为公司立下汗马功劳却未得到奖励而耿耿于怀。”

“罗纳德有很多产品开发的想法非常不错，会使产品占领市场的速度比我们现在快很多。像他这么勤于动脑的人真是难得的软件人才啊！”

“这一切都证明了，只要我停下脚步，就会看到听到那些我永远想不到的东西。”

找到它

驻足，注视，聆听
真正了解身边的人和事

Find It

Stop, look, and listen
To understand what is truly going on

改变它

Change It

“比尔，短短几天你就取得了巨大的进步，我想，你已经完全具备了进入第二个步骤的条件。”

“正如你亲身体会的那样，停下脚步，理性地观察分析周围的情况。驻足使你平静而从容地看到问题的全局，也唯有如此，问题才会呈现出它本来的模样。”

“您说得太对了！”比尔说道。

“通往智慧的路，应该从收集数据与信息开始，从中获取知识，最后积累而成智慧。然而，大多数人终日为数据和信息所累，很难进入到知识阶段。”

(data 数据→information 信息→knowledge 知识→wisdom 智慧)

“就象我以前只关注产量和指标，很少关心员工的状况，”比尔说，“我总是将大量的数据和信息传达给他们，却从未将自己的知识与他们分享。”

“比尔，你说得很对，我们通常认为知识是通过经验而取得的，但它仅仅是了解情况的一条途径而已。

“今天，太多的人原本掌握着数据和信息，但他们对什么都漠不关心，因此永远不可能实现下一个飞跃，最终无法赢得智慧，因为他们输在了第一阶段上。

“停下脚步，然后仔细地去关注，你就会收集到尽可能多的信息，为下一步获得知识打下坚实的基础。

“而一旦获得了知识，你接下来要做的，就是用你的知识去影响周围的人，帮助他们改善自己的工作和生活。

“这就是第二个阶段——改变它！当你拥有了足够的知识，你就拥有了纵观全局的能力，同时，你也背负上了改变现状的责任。你应该尽己所能，从细微处着手，点点滴滴地进行变革，最后，你一定会使周围的人和事发生翻天覆地的变化。”

比尔忽然打断了老师的话，“我刚才弄懂了第一环节‘驻足’，但是，难道不管什么都要去改变它吗？这样做会占去我的所有的工作时间的！”

“简单说是这样，但现实并非你所想象的那样。实践证明，只要你用心看用心听，清理掉干扰人们正常工作的不利因素是非常容易的。”

“但是，值得注意的是，不论那些因素多么微不足道，对于饱受其苦的人来说，它就是最重要也最棘手的东西。每个人的生存压力各有不同，并没有轻重缓急之分。”

“现在，工作压力过大已经不是什么秘密了——工作一件接着一件，不容员工有片刻的喘息，客户需求不断增加，职责矛盾冲突不断，预算控制过于严格等等。”

“几乎每一家公司的员工士气都大不如从前。”

“在经济不景气时，每个公司所做的第一件事就是紧缩预算，这就意味着公司会安排比以前更少的员工、花比以前更少的钱去完成一项工作，而这最终就会导致员工在规定时间内无法完成任务。”

“与此同时，客户的需求并未因此而降低，员工只有将自己的精力和能力发挥到极限以使客户满意。这一点专门负责客户服务的员工应该最有体会。其实他们中的大多数人都希望给客户提供更优质的服务，但是超负荷的工作已经令他们疲惫不堪。不仅如此，因为公司人手不够，他们也很难得到内部的支持和协助。”

“因此，公司业绩下滑便在所难免。尽管完成计划的可能越来越小，但是股东和老板们的期望却丝毫未减，因此执行官和经理们的压力越来越大。”

“继而，公司高层由于看不到预计的结果，便开始了新一轮的裁减员工，而幸运留下来的员工也并非真的走运，他们要面对的将是更繁重的工作。”

比尔听了老师的这一番描述后，他的大视野公司浮现在眼前……

“这样下去，只会越来越糟糕的。比尔，越来越少的员工要去完成越来越多的工作，大家都会被巨大的压力压趴下的。即便他们有着出色完成工作的良好愿望，现实也不允许他们有所作为。”

“而且，看着身边的同事成了减缩开支的牺牲品，被炒了鱿鱼，他们也会整日忧心忡忡，怕自己成为下一个被扫地出门的倒霉蛋。”

“在这样一个为了紧缩预算就将某个部门彻底解散、或削减大半员工的公司里，恐怕没人会在意每一个员工的价值，而这必将导致员工对公司忠诚度日益降低。同时，又加重每一个人的压力。比尔，现在这种情况在你公司的每个部门随处可见啊。”

“人们是不会因为单件工作而感到压力的，即便有突发事件也不会。制造压力的元凶往往是接踵而来的、无休无止的一连串事情。”

“有个例子可以说明这个问题。某天，公司里的一个员工仅仅因为有人占了她的车位。便愤怒地尖叫着闯进了老板的办公室……”

“仅仅为了车位？”比尔惊讶又疑惑地问道。

“从表面上看的确是这样的，比尔。但事实上，她的过度反应是长久以来积怨过度的结果。这位女士已经连续六个月没有休息日了，却从未有人对她为了工作甚至放弃感恩节及圣诞节的休假而表示感谢。她不仅因劳累过度而身心俱疲，而且还因得不到认可和表扬而暗自神伤。雪上加霜的是，她的丈夫刚刚丢掉了工作，他们的账单很快便堆积如山。就在前一天，家里的热水管又突然爆裂，里面喷出的水淹没了地下室，把她的嫁妆箱里的珠宝和昂贵的衣

服全都毁坏了。就在来上班之前，她刚洗了个冰水澡。”

“她的经理在前一天刚刚因为工作完成出色而受到公开表彰，而实际上那项工作的大部分都是由这位女士完成的。正如别人占了她的车位一样，经理独吞了本该属于她的荣誉。这就是她暴怒的根本原因。”

“这个例子说明，其实只要做些微小的改变，类似的冲突是完全可以避免发生的。当你停下脚步观察它，然后再去做，你就会具备解决它的能力。”

“在这个例子中，那位怒火中烧的女士的上司，一定也连续在高强度压力中工作了很长时间。如果在此之前他能够停下脚步的话，就会注意到这个员工一直在工作，好几个月来没有得到片刻休息。他就会对她的辛勤工作公开表示感谢，尤其是她牺牲了自己的节假日为公司加班的可贵精神。”

“说出‘谢谢你’这三个字是很重要的，要在每一天都向你身边的人表示感谢。这可以使气氛变得融洽起来。”

“包括那些每天工作 11 个小时、已经没空感恩的人，只要停下来环视四周，同样也会发现很多东西都值得感激，而周围的气氛也会随之自然而然地变得和谐起来。”

“上班族都应该感谢家人的理解与支持，感谢自己不在家的时候妻子（或丈夫）打理家务的辛苦。其实，工作和家务都不是简单的劳动。”

“只要你停下脚步，认真关注周围的人和事，你就会发现有太多的人值得自己去感谢，而当你对他们说出‘谢谢’，你的生活一定能变得更加美好。”

“你应该感谢那些花了很多时间去完成报告或项目的员工，有了他们的努力工作，作为领导人的你才能更有效率地组织会议，甚至得到更多的休息时间。公司里的每个人都应该感谢他们的助手和秘书，他们把琐碎的公务打理得井井有条。”

“你还应该感谢那些将有用的电子邮件抄送给你的员工，以及不将对你没用的电子邮件抄送给你的员工。”

听着老师的讲解，比尔下意识地在记忆中搜索自己应该感谢却从未道谢的人和事。随着回忆起的事情越来越多，那个感谢名单也越拉越长——

有一次本来他已经答应彼得去学校接他，但因为工作太忙，最终他还是让杰西卡替他去接儿子，她因此错过了她的艺术课，可他却并没有对她的付出而道一声感谢。

他从未感谢过经常加班工作的他的助手丽贝卡·约翰逊，从未感谢过每天晚上都要等他下班后才能锁门回家的公司保安。

比尔还想起在他的人生路上有很多人都应该道谢的，他多么想让时光倒流，补上自己迟

到的感谢。

我怎么会那么在长的时间里一直忽略“感谢”呢？每一次彼得接到别人送给他的礼物时，杰西卡和我都会教他向对方说一声“谢谢”，现在的他甚至会因为妈妈为他准备晚餐而对她说谢谢。

也许，我们在童年时学会的道谢，长大后就把它忘掉了。也许，我们并没有忘记感谢，只是没有时间将它说出来。结果，它就被我埋在了记忆或习惯的最深处。也许，我们真的太忙了，忙得把一切都忘了。

“谢谢你，老师。”

“不客气，比尔，你真是个不错的学生。”

酒吧里的谈话，成为比尔的一个新开端。

在接下来的时间里，比尔决定去有意识地改善自己周围的环境，于是他向老师求助。

“老师，再给我讲讲具体该怎么做吧。除了找出大家压力太大的原因，以及对更多的人说出自己的感谢之外，我还应该做些什么呢？”

“呵呵，你做到这两点就足够了。

“对于你来说，最大的挑战是持之以恒地将这些道理付诸实践，循序渐进地改善你身边的一切。

“如果你做到了驻足关注身边的人和事，为自己规划好了关注与行动的方案，接下来的事就迎刃而解了。

“最后，你甚至想都不用深想，它就已经成为你行事风格的重要组成部分了。

“开始实施后，无论处理大事还是小事，你都要对一切怀有信心。首要之事就是，树立权威，但也要和员工建立彼此之间的信任，最大限度地唤醒他们对公司的忠诚。

“人们总是愿意相信自己效力的对象，当他们看到你为了改善这一切而不懈努力，自然就会对你抱有越来越大的信心。他们会知道你在尽全力做每一件事，不是为了自己，而是为了大家。信任感就会在他们的心里油然而生。这样的情绪传播开去，就会逐渐成为这个公司的一种氛围，一种文化。

“很多企业都拒绝员工与管理层的决策，在这样很少提拔员工、动不动就解雇员工、福利待遇不佳、几乎从不加薪的公司里，要想完成工作任务简直就是天方夜谭。

“对于一个公司来说，最愚蠢的做法就是给每个员工的加薪幅度完全相同，‘一视同仁’地对待最能干的员工和最消极的员工。当大家得到了同样的报酬时，对于最能干的员工来说，就等于被告之今后根本不用再付出那么多的心血了；而最消极的员工也会认为，自己保持现状就行，在上司眼里员工干多干少一个样。长此以往，这个公司将很难留住优秀能干的员工。”

“老师，难道给钱就能解决一切问题吗？”

“当然不是，我刚才说的跟钱没有任何关系。其实，补助只不过是一种以员工对公司贡献大小为标准的正式而量化的报酬。

“如今，发展已经取代赚钱，成为了员工的第一需求。他们希望从工作中获得更多的知识、更多锻炼和发展机会，希望能在工作中取得长远的进步，希望能展现自己的能力和魅力，他们当然也希望能处理好家庭和事业间的平衡问题。

“员工都希望得到全面而优质的职业培训，要知道，一个人生命中的大部分时间都是花在工作上的。因此，如果能在工作中找到快乐的话，人就会活得比较有干劲儿。”

“如果能在工作中找到快乐的那个人是个领导者的话，他的自信心就会感染下属，使整个集体张弛有度，充满活力。”

“老师，您的话很有道理，不过这好像是要经过一场剧烈的公司革命才能实现啊。您刚才说的员工的个人价值要从工作中、别人的认可中和职业培训中获得，可这些需要巨大的改变才能实现啊！”

“比尔，虽然表面上看的确如此，但实际情况并不是这样的。在我看来，只要每一个员工都能做好自己的本职工作——这一点我们将在第三个问题中讲到——这样的改变便指日可待。”

“我们再回头看看你那三个员工的例子。你说过，斯蒂芬妮经常迟到是因为她早上要带着女儿去医院做化疗，对吗？”

“是的，一个月会有很多次。”

“那么，你公司里的所有员工都是相同的上班时间么？”

“不一定，那些编程的人会比行政部门人员来得晚一些。”

“你的意思就是，工作的上下班制度其实是很有弹性的。”

“的确是这样的。”

“既然斯蒂芬妮总是迟到，你为何不针对她的工作性质，为她专门制定个时间表呢？”

“嗯，尽管她上班迟到了，她下班时会把没做完的工作带回家做。”

“比尔，没人愿意把工作带回家去的，他们那么做实在是迫于工作进度的无奈之举。对

斯蒂芬妮来说，更是迫不得已。

“所以安排她能选择几天在家办公，对你和公司来说不会有任何损失，而她则可以更加合理地安排时间去看护女儿。”

“由于一切都合理地安排了，斯蒂芬妮工作时便不用再怀着内疚，工作效率自然会大大提高。于是，这个难题便在斯蒂芬妮的工作效率更高也更加快乐中解决了。”

“这么说，只要改一下斯蒂芬妮的时间表，就把一切都解决了？安排她一部分时间在家工作，效果会更好些？”

“很早以前我就说过，一个细微的变化，就可以奇迹般地改善现状。对你来说，将斯蒂芬妮的时间表稍作改动是件轻而易举的事情；而对她的工作来说，无疑会带来非常大的改观！这就足够了。”

“那我们现在再来谈谈迈克尔吧，他现在状态如何啊？”

“他由于工作量过大，已经有点不堪重负了。另外，没有精力为员工做评估也一直困扰着他。”

“解决迈克尔的问题办法也很简单，你只需为他一点点减轻负担。至于评估嘛，他需要为多少名员工进行评估呢？”

“包括他的助手在内的 13 个人。”

“他打算与每个人都见面单独聊，是吗？”

“是的。”

“那么，他有没有比较优秀的副手呢？”

“有一个名叫吉姆·帕伦蒂的助手，他几乎和迈克尔同时进入公司，对部门上下的情况了如指掌。”

“能不能把每个月的某个星期定为吉姆的‘迈克尔周’，在这周里，由吉姆接手迈克尔的部分工作，好为迈克尔腾出时间进行员工评估？”

“这是个一箭三雕的好办法——首先，迈克尔终于有时间去做评估了，缓释了他最大的苦恼；第二，迈克尔得以从忙碌中脱身而出，就像你第一天做的那样，停下脚步。

“第三，吉姆也得到了展现自己能力的好机会。

“总而言之，每个人的工作都会比从前上一个台阶。不过，你应该清楚，公司里的大多数人还没有机会进行这样的改变呢。当然，并不是你不愿意给他们机会，而是你无暇去思考如何改变。”

听完老师的话，比尔便开始“思考”了。

不停下来，就不可能获得改变。其实，机会近在咫尺，他们却没办法看到。每个人都应该停下脚步，把握机会。其实，只要抛开无谓的忙碌，稍作停留，他们就能看到改变的。可我从前却从未意识到这一点，因为，我根本没停下来过。

一路走来我是否也从未将这样的机会带给别人呢？我承认，事实的确是这样的。我是否还曾使别人错失良机、毁了他们的事业呢？但愿我没有犯过这样的错误。

我将为每个员工寻找并帮助他们抓住改变的机会，然后教他们具体如何去做，且无条件地支持他们的需求，使更多的人拥有机会！

老师继续着他的课程，“很多人还喜欢一直在一个岗位上，但这对他们并没有什么好处。他们之所以会这样，原因也很简单——熟能生巧，改变现状很难。

“所以，如果一位执行官对他领导的各部门经理说，我们公司即将发生较大的变动，一定会有人马上站出来反对。

“而如果执行官又单独说某个部门不会变动，那么这个部门相关的其它人就会表现出支持这个部门改变。

“人们习惯于对新的变革指指点点，但实际上大多数人内心还是希望变革的。只要这改变不会对他们自身以及他们的工作造成负面影响。

“这也就是应该让员工们调换工作岗位的原因，新工作和新任务能够使人饱含期待并跃跃欲试。所以对于同一项任务，做了很长时间的人就会因其重复而心生厌倦，而刚刚接手的人却倍感新鲜和刺激。

“因此，你需要做的就是，给迈克尔和吉姆都换换口味。只是一个星期的调动，不用大动干戈。他们双方都不会有太多变动的成本。”

“是的，但是他们一定会从中受益的！”

“没错，至少他们都有积极的感受和体会”

“老师，我明白了。”

“这个例子又一次说明，有些问题在我看来微不足道，但如果从迈克尔和吉姆的角度上来看，就是大事了。”

“比尔，你学得真不赖，我们现在就开始更深入的探讨吧！”

“好的，谢谢您。”

“我们现在来说说罗纳德，你说他是个有才华的年轻人，但就是对公司不太满意。那么，你认为自己该如何帮他改变这种看法呢？”

“在您提出问题之前，我想出了两种解决办法。第一，我们可以像总公司尤尼西尔那样，专门为罗纳德举办一个正式的聚会，以感谢他为大视野的发展做出的贡献。第二，尤尼西尔每月有一个高层例会，会上由各子公司进行工作汇报，还会讨论一些公司发展大事。我想可以派罗纳德代表我们公司去参加这个会议。”

“比尔，说说这样做的理由。”

“既然他总是不满于总公司做出的某些决定，那就给他机会亲口说出自己的想法。而且，他有些想法的确很有道理。此外，其他人也可以看到罗纳德过人的才智。”

“这就是我的两个办法，您认为怎么样？”

“非常好，你不仅做到了停下脚步，留心观察，而且找出了很好的解决问题的办法。但接下来你还必须不断地去实施，这一步也是很重要的。”

“在驻足、关注、理解、改善之后，你需要将它们持之以恒地执行下去，这对你来说才是最重要的。”

“它也是最艰难的一个阶段，对吗？”

“不是这样的，最艰难的阶段其实是停下脚步后进入判断及改善环节。因为，一旦做出了改变，就没有回头路可走了。当然，只要按照我们刚才讨论的方式去做，就一定能养成良好的思维习惯，为你的事业发展助一臂之力。以和从前完全不同的眼光看待你周围的人们时，视野不要仅仅局限于办公室，要拓展到你工作生活的每一个角落。”

比尔的脑海中忽然闪现出，那天儿子看到他在车站时那惊喜的笑容。他明白老师说的是完全正确的。有时候，一件小事就可以给带给别人天大的惊喜。

那天吃过晚饭后，比尔激动地向杰西卡、彼得谈起了这一天的经历。他说他终于找回了丢失很久的成就感，重新燃起了工作激情。

工作对于现在的比尔来说，已不再是简单体力加脑力的劳动，而是如何将自己经手的每一件事做得更好。那个沉重的负担已经从比尔的肩头卸下去了。

比尔询问杰西卡和彼得这一天过得怎么样，然后用心聆听他们的回答。杰西卡上了一节乏味的艺术课，课后还必须完成她最不喜欢的自画像的作业。比尔建议她，下周的课后可以多留一会儿请老师帮她。他早点下班去接彼得回家，可以陪彼得度过傍晚的时间，晚饭后他在家把落下的工作完成就行了。

第二天一早，比尔7点半就走进了办公室，状态非常好，有种稳操胜券的感觉。

“老师您来得这么早，难道昨晚没回家？”

“当然不是，我刚到。”

“我们现在就去月亮酒吧如何？”

“没错，比尔，谢谢你的邀请！”

哎呀，这咖啡的启示还真是令人惊叹啊，比尔边走边想。

一杯咖啡过后，比尔想问问老师最后一课的内容。他非常希望，最后一课能帮他解决一直困扰着他的业绩目标。因为比尔清楚，在驻足停留之后，他终究是要再一次启程的，而业绩目标将是他必须面对的一个难题。

比尔还想知道，如何在停下来之后再次起步，以及他究竟需要停留多久。

而老师好像早已为比尔准备好了答案。

“比尔，现在你可能在想，如果我一直停下来，那具体的工作该在什么时间去做，又该如何做，对吗？”

“您真不愧是一流的老师啊，总公司仍对我们抱着极大的期望，尤尼西尔不能总是沉浸在收购大视野的自豪中，他们更期待着我们能在销售和效益上取得成功。”

“好的，比尔，我们还是再来谈谈停下来去做的问题吧。”

“停下来要解决的基本问题是改变对周围的人和事的漠不关心。如果人们整天埋头苦干，自然不会注意身边发生的事情，他们也就失去了对事情的判断和认知。”

“停下来并不是一个始终不变的状态，你既可以停一分钟，也可以停一天，这个时长与你关注的行为并没有直接关系，你只要看到了你需要看到的就足够了。”

“你驻足、关注、理解地越频繁，你的感知力就会越来越强，而花费的时间则会越来越少。重要的是，你要有意识地从自己原先所关注的事情里脱身而出，这样你才能真正取得进步。”

“可是，老师，难道可以完全偏离工作，长时间地驻足停留吗？”

“这儿还有另外一种办法，你可以看一看。”

“你停留的时间，也就是你没有用于工作的时间，实际上更能给你带来效益。”

“你必须真正停下来用心去关注，否则你永远也不可能知道自己该干些什么才能改善现状。”

“这也就是我建议你在休假的时候不要跟公司联络的原因。只有远离工作，人们才有可

能重新思考一些问题。这是有益身心的做法。”

改变它

脚踏实地地去改善
你看到的和听到的一切

传递它

Pass It On

“比尔，如果你对以上的课程了然于心，并且获得了足以帮你改善周围的知识之后，事情就会自然而然地向着好的方向发展下去了。而此时，你也应该着手去完成业绩目标了。”

终于等到这一刻了！老师就要将实现业绩目标的秘诀传授给我了！在我驻足停留的这段时间里，其他人应该更加努力工作，来减少我离开的损失。但还是那个原因，大家都没有多余的时间，如何让他们做得更多呢？但我也不必太担心，前两个步骤我都能学以致用，第三步也应该能顺利掌握的。

“比尔，我想你已经为进入最重要的第三节课做好了准备，那我们现在就开始吧。”

“好的，老师，请您开始吧。”

“我们的第三课是——传递它。”

“学完这一课，你必须做到清楚地将你新学到的知识传递给你的员工，教会他们如何改善自己的工作和生活。”

“你要尽己所能将所学到的东西教给更多的人，告诉他们该如何停下脚步，如何找到解决问题的办法，如何去改变现状，以及如何将这真谛传递给更多的人。”

“让一个部门或整个公司陷入困境的，并不是什么可怕大问题，而通常是很多小问题聚集起来造成的。”

“因此，‘传递它’的环节便显得更重要。太多的细节问题需要处理，一个人的力量是薄弱的，没谁能把工作全都揽下来。”

“您的意思是，我应该教会斯蒂芬妮、迈克尔和罗纳德停下来关注一下身边的人与事，在充分了解的基础上进行有效的改善？然后，再动员他们教会别人也这么做？”

“你说的没错，比尔。这样一来，更多的工作都将得以妥善处理，也将会有更多的人带着积极向上的情绪进行工作。”

“这当然好了，可是，老师，我还是担心大家都驻足后，我们的工作效率的问题，毕竟我们还有很艰苦的路要走。”

“并不矛盾，其实你们首先要做的是，判断哪些工作流程需要改变。”

“我没明白您的意思，老师。”

“当人们在一个固定的岗位上工作一段时间后，他就会很自然地形成自己的工作风格和工作方法。”

“然而，如此日复一日，即便情况已经有了很大的变化，做事的风格也不会有太大的改变。”

“如果人们在新的开始阶段并没有停掉旧的东西，那收效会大打折扣的。比尔，给大家停下来的机会是必需的。”

让我想想。

我曾向各部门经理公布过一份每日工作安排表，这个安排好像该停停了；还有每周的工作进度例会。这个报告会不该开得这么频繁，或者可以用电子邮件的形式代替它，每个人在会上发言都希望比前面发言的人讲得多一些，经常导致会议时间失控。这是我的错，我完全可以让大家简短一些的。

“老师，我的确可以把一些事停下来。”

“唯有如此，员工的工作效率才能有所提高。作为领导者，你应该告诉员工，当他们停下来之后，要去找寻什么。举例来说，如果你的下属很快就领悟了‘驻足，关注，聆听’的内涵，你紧接着就要教会他们如何用心观察周围的情况，继而准确判断出哪项任务需要停下来。”

“我想，公司的各种会议应该可以减少的，也大可不必要让每个员工频繁上交工作报告。减少了工作报告，既为撰写报告的员工节省了很多时间，也免去了审读报告的领导者费心费时。一份报告虽然有些只是薄薄几页，但同样花费时间。”

“因此，给你的同事们停下来的机会，他们就能发现自己身边的问题。”

“一旦你的员工们都能够自主地完成了这几步，就会出现一连串的变化——不仅公司的氛围大有改观，每个员工也会主动地探寻更好的办法去完成工作。”

“当大家都找到了更好的工作方式后，他们的个人业绩和工作效率自然也会大幅度地提高。”

“比尔，与此同时你也取得了不菲的成就，那就是，你教会了大家如何驻足关注，如何找到解决问题的好办法，如何去芜存精，抓住重点。

“正如你已经领悟的那样，如果一个人分秒必争、马不停蹄地工作，他就会在不知不觉中失去远景。

“有一句关于工作的谚语：‘把事情做完再去娱乐。’然而，工作永远是做不完的。

“其实，很多人就是这种状态。

“比尔，这就是传递它的原因所在。一个人做到了，他自己会发生一个小变化；两个人做到了，这变化就会扩大一圈；如果整个团队里的所有人全都做到了，就会有翻天覆地的大变化。

“著名的人类学家玛格丽特·米德曾说过，‘不要怀疑少数智慧的人会给世界带来改变，历史上发生的一切也确实证明了这一点。’

“我再重复一遍，你要做的绝不是某个大变革，而是很多细微的调整。你要实现的不是什么轰轰烈烈的大成就，而是让你的员工生活和工作更愉快、更有成就感。

“就像你对斯蒂芬妮、迈克尔、罗纳德进行的细微调整那样，他们也会使身边更多的人改善现状。

“传递它，就意味着与他人分享你的所拥有的知识与智慧。

“这样做，你也会变得越来越坦荡磊落，也越来越专注于为自己和他们谋求发展。”

“如果一个团队、部门、组织中人人都无私忘我，那么，大家一定会将更多的精力投入到工作中，他们的工作一定会更加出色的。

“公司的气氛也变得越来越和谐，大家互相关心，每个人都会主动为他人寻求改善现状的好办法，这在公司上下蔚然成风，也成为了企业团队建设的一种新模式。”

“老师，我觉得这些我完全做得到。我想，您的意思就是，如果我能一直关注他人，而我的员工们也能彼此关注，那么，一切问题就迎刃而解了。

“只要我将我学到的这些知识教给他人，而他们再继续传递下去，那么，实际上我不用过多地思考自己身上存在的问题，其他人也会帮我找到改善现状的好办法的。

“因此可以说，如果我将它传递给了我们部门里的大多数人，我们部门自然而然就会运转得更好。”

“你说的完全正确，比尔。此时，你的部门已经形成了一股团队力。当员工的眼界变得越来越开阔，他们就会很清楚哪些工作是没有意义的，把它从工作计划中删除后，团队的工作效率就会有显著的提高。随着浪费时间的无谓劳动越来越少，大家就可以将越来越多的时间和精力投入到真正创造价值的工作上来，那么，达到预定的业绩目标还有什么困难的呢？

“然后，你还应该号召大家多多关注公司大环境的改善，这样员工帮助他人会非常自然。

“此外，传递它还能帮助人们摒弃掉一些他们从未意识到的不好的习惯。”

“我以前一直认为，要想完成更多的工作，唯有花掉更多的时间。而我现在面对的，却是工作时间越长，做的事情反而越少，更有变糟的趋势。多亏您及时指点，老师。”

“不用客气，比尔。现在你可以去把它传递给你的团队了。过一段时间，我会来看看进

展，检查一下你的工作成果。”

这真是太好了，我终于有办法帮助公司员工更好地工作了。先从斯蒂芬妮、迈克尔和罗纳德开始。对，没错，就从他们三个开始！

不过，如果他们不接受我的建议，我怎么办呢？或者更糟糕，他们根本不买我的账怎么办呢？

虽然这么想，比尔还是分别给斯蒂芬妮、迈克尔和罗纳德打了电话，约他们第二天早上8点钟在月亮酒吧见面，有重要的事情要与他们讨论。

一杯咖啡过后，比尔开始向三人谈起了在过去的几个星期里自己感悟到的人生真谛。他告诉大家，因为无法带领全公司的员工共同完成自己向总公司承诺的业绩目标，一直以来他都十分痛苦。为了完成任务，他没有别的办法，只能不断地延长自己的工作时间，还要求大家也延长自己的工作时间。他不仅无暇陪伴家人，而且终日闷闷不乐，几乎对未来失去了希望。当时的比尔确实已经为工作绞尽了脑汁，却仍然找不到前进的方向。就在他几近绝望之时，公司派来了一位老师，为他指点迷津。从老师那里，他学到意义深远的道理。这些道理改变了他生活的方方面面——他的工作习惯、他的生活态度、他的做事方式，甚至他的家庭生活较之从前都发生了翻天覆地的改变。

三个听众非常专注地听着比尔讲述他的改变，也都暗暗地将自己与比尔的情况作对照。

这时，比尔暂停了自己的讲述，想听听他们三个对自己刚才描述的一切有怎样的感想。

迈克尔首先发言，说：“比尔，虽然我并不十分清楚你到底学到了什么，但能帮你因此想出办法，很有效地解决了我没时间做员工评估的问题，我想，它一定是个真理。”

因为比尔表现得很坦率很友善，迈克尔也在自我反省中改变着态度。

“你可能有所不知，那些评估报告曾经天天悬在我的头顶上。我觉得我简直就是在欺骗员工，因为评估报告一直没时间去做，我只有一再地拖延给他们加薪。虽然没有员工因此而抱怨过什么，可我的心却像被千百条虫子啃噬着。正是你帮我腾出了时间去做评估，也帮我卸下了背了很久的心理包袱。同时，我的同事吉姆也得到了发展自己的良机。”

“我也说两句，”罗纳德说，“让吉姆帮迈克尔承担一部分工作的决定实在太英明了，不仅给了吉姆展现才能的机会，也使他切实体会了迈克尔的不易。吉姆告诉我，他非常喜欢这个决定，将多项任务同时推进的成就感令他激动万分。

“而您为我举行的那个公司聚会，已经使我的生活发生了巨大的变化。它对于我的意义

是无法用语言表达的，我会永远记住这次聚会的。

“此外，我还得再说到总公司参加例会的情况，要知道，他们比我想象的要智慧得多。虽然，他们不是总能将足够的信息传达给我们，无法使我们能够完全领会他们的意思。不过，在我发言的时候，他们都会很认真地听，然后组织讨论，并承诺将会做得更好。这一点给我的印象很深。”

在迈克尔和罗德纳说完自己的体会之后，大家不约而同地将目光投向了团队里最安静的斯蒂芬妮。

“好，我也来说说。我的情况与大家有些不同。你们都知道，因为女儿生病需要接受治疗，我要用更多的时间来照顾她，而正是因为这一个月来比尔安排我在家完成一部份工作，使我的生活有了很大的起色。因此，我想说，不论您一会儿将向我们传授怎么样的道理，请一直做下去吧，我将全力支持。”

“非常感谢大家能如此敞开心扉地告诉我你们的所思所想。”

老师说的果然没错，他们确实都意识到了自己的变化！这些我一度认为微不足道的改变，居然在他们身上起到了如此显著的作用，他们的生活都因此更快乐更更好了。如果我现在就教会他们这些道理，并将此传递给他们的下属，那我们公司一定会产生像原子弹爆炸一样的巨大变化了。

“朋友们，今天我约大家到这里来，就是想将我所学到的全部教给你们，让我们一起来，脚踏实地地一步步去做，使我们周围的同事，使我们的公司都能取得长足的进步。

“我们要做的第一件事是——停下脚步，多花些时间去关注周围的人和事，去聆听他们的声音，去了解我们身边到底发生着什么。接下来，你要用自己所了解到的信息找到它，这里的‘它’指的就是你周围的事实真相。我的经验是，我停下来之后所看到的世界，远非它表面上呈现的那个模样。”

“迈克尔，当我停下来后，我很清楚看到了，那些评估报告已经压得你喘过气来，而且你的工作负担也太重了。”

“罗纳德，当我停下来后，我才意识到我们从未真诚地感谢过你为公司做出过的巨大贡献。而恕我直言，你也不应该轻视公司里的一些同事，其实，大家都是聪明的人。”

比尔的话逗得大家都笑了。

“关于斯蒂芬妮，我停下后就了解到，你需要一些弹性工作时间来处理家里的事情，这是完全可以理解的。问题在我，我一直没有真正关注你的实际情况。在这里，我要向你们大家道歉，请原谅我没能尽快了解到你们的苦衷。

“还好的是，我及时停了下来，找到了使事情真相变得显而易见的办法。

“第一步，你应该尽可能全面地收集你周围发生的一切情况。第二步，切实解决你在停下来之后意识到的问题，改善现状。

“我在停下来之后，基于自己的发现而对你们的现状进行的改变，你们都已经亲身体会过了，比如迈克尔，很明显你只有暂时停下手里的工作，才有可能着手去做员工评估，所以，我让吉姆接手了你的一部分工作，既给你减轻了工作负担，也使你有了充足的时间进行员工评估。”

“比尔，这听起来好像是你‘停下来’后才使得我也能‘停下来’的啊！”

“你的意思是？”

“当你把我的一部份日常工作交给了别人，我便可以很轻松地开始进行员工评估了。虽然，员工评估的工作做起来简单，但一对一的谈话是非常重要的。我想，接下来的工作不会有任何障碍了。”

“迈克尔，你的理解力很强啊！”

“比尔，我认为我是在总公司的例会上停下来的，” 罗纳德插话说，“我的意思是，它结束了我空轮打滑般地工作状态，虽然这样的情形只发生过几次。在例会上，我完全沉浸于公司所有员工都将畅所欲言的美好图景中。”

“还有你，斯蒂芬妮，在家工作了一段时间后，我想你一定有更多的时间用来思考了吧。”

“的确如此，比尔。它帮我省去了路上的时间，于是可以有更多的时间用于工作。而我陪女儿的时候也更安心从容了。”

“这么说，大家都已经感受过‘停下来’了，不过，你们现在仍处于被动状态。现在，你们需要原地转几个圈，然后有意识地停下来，观察聆听，然后找到改善周围环境的好办法。

“最重要的就是，一步步地用心做！”

“不过，比尔，当你自己停下来观察我们的时候，我们可都是被蒙在鼓里的啊！” 迈克尔问道。

“是啊，大家都很忙。所以我们必须做到，提高自己的洞察力，使效率更高、能力更强！”

“举个例子吧，我现在一直在做的事情就是，尽量缩短开会的时间，最长不超过一个小

时。”

“哎呀，这样一来我每周就又多出了三个小时！”罗纳德高兴地说。

“我们都一样！”斯蒂芬妮说道。

大家都笑了。

“真不错！”罗纳德问道，“还有吗？”

“当然，还有一个步骤。在你找到办法，解决了问题之后，你必须传递它。也就是说，必须和其它人一起来分享这个方法。

“每个人都有自己的风格，你可以用你认为最恰当的方式把它讲给你的下属听。

“不过，这仅仅是个开头。并不是一辈子就停下来一次，开份清单就能把一切都固定在那儿。我们应该将这个流程当作一种习惯，经常性地停下来环顾周遭的情况，然后适当地做些调整，使一切向着更好的方向发展。

“我希望，全公司的员工都能积极主动地去改善自己及别人的生活和工作。

“这听来有点老生常谈，但帮助别人确实能为自己带来满足和快乐。至少，我自己是这样的。

“我在家也进行了尝试，同样出现了令人欣喜的巨变。而在此之前的几个月里，我和家人在一起时总是心不在焉，没对家人付以应有的关心。

“后来，我又发现，一旦这一系列步骤成为了你的习惯，不管做什么你都会比以前做得更好。或许会存在其它捷径，但我到现在还没发现。”

“正如你所说的那样，比尔，如今办公室里的你看起来比以前开心多了。”罗纳德说，“过去你到公司后，我们一连几个小时都不见你的人影。所以，那天你忽然来我的办公室问我问题，我是那么吃惊。不过，正是从那一次谈话开始，我感觉到你在注意我了。”

“可我并没有进一步找你谈啊。”比尔笑着问他。

大家也都笑起来。

“比尔，我们怎样开始行动呢？”迈克尔问道，“具体该做些什么？”

“今天上午就去你们各自的部门走走看看，和大家聊聊天，听听他们每天都在想些什么，然后，找到至少一件需要先停一停的工作。当然，只要发现问题，我们随时都可以停下来，然后着手解决它。”

“那午饭后我们在会议室里再聚一下？”

就像他最近常做的那样，比尔从酒吧出来后散步回了办公室，只不过这一次是四个人。他忽然很想知道老师这天早上在做什么。

听从比尔的建议，迈克尔、斯蒂芬妮和罗纳德这天上午从办公室里走了出来，与自己的下属进行了交流。

在步行途中，迈克尔开始回想自己为了做评估而与员工们的一次次交流。

谁看起来最糟糕呢？我是不是忽略了什么？会不会有人想告诉我些什么，可我却没能听进去？大家都是快乐的吗？有人对我说过他喜欢在这儿工作吗？或者喜欢在我手下干？我问的问题都合适吗？

想过了这些问题后，迈克尔径直走到了罗伯特·鲍勃桌前，因为他想起来曾跟他说过自己可以承担更多的工作。

“嗨，鲍勃，你在忙什么呢？”

“没什么，迈克。你呢？”

“我忽然想起来，你前几天对我说你愿意多承担些工作，是吗？”

“是啊，我的确是这么想。没想到你还记得。你实在太忙碌太累了，也许我可以帮你分担些。”

“我有个想法，鲍勃。你对部门的情况非常了解，能不能花些时间想想办法，使我们部门变得更优秀。比如，提高处理客户和供应商需求的效率，提高我们部门内部工作流程的质量等等。”

“没问题！谢谢你能给我这个机会，我非常乐意做这项工作。我一周后把结果给你，好吗？”

“太好了，鲍勃，谢谢你。”

过了一会儿，在迈克尔与其他员工聊天时，在走廊里又遇到了鲍勃。他简直无法相信，面前这个活力四射的人就是鲍勃。看来，一种全新的改变已经在他的身上发生了。

罗纳德也在同他的下属聊天，包括工作截然不同的计算机程序员和业务拓展员。他深刻地了解到两边的人是多么的不同。

最初，罗纳德的部门是以软件程序设计为重心的，随着公司规模的不不断扩大，越来越多的软件人才成为了罗纳德的下属。罗纳德是个极有创意的人，下属们都知道才华横溢的他能够解决难题。

公司创办初期，绝大多数的新发明和新产品都出自罗纳德的部门。久而久之，罗纳德的表现便成了理所应当的事。

可是，当罗纳德坐下来与更多的下属聊天时，他意识到有些事已经明显地出现了变化。他感觉到，整个部门都在酝酿着一个巨大改变。他几乎都等不到午饭后的会议了。

一直被同事们公认为“工作效率最高”的斯蒂芬妮，也与自己的下属也进行了简短的碰面。其中有员工向她提出了关于预算问题的想法。还有人跟她抱怨，因为很久没能休息，已经疲惫至极。斯蒂芬妮认真听了每个人的话，并记录了下来。

午饭后，当大家在会议室里与比尔会面时，每个人看上去都是满腔热情又激动万分。都急不可待地想与大家分享自己的感受。

迈克尔第一个发言，说：“从部门的员工那里，了解到他们有的工作负担过重，有的却十分渴望有新的挑战和机遇。很明显，我们的分工存在着不合理和不平衡的现象。不过，有不少人都希望自己承担更多的工作，这确实是个不错的消息。”

“总而言之，我的员工可以被分成两类：一类是不需要再增加工作量的，另一类是希望得到更多的挑战的。”

以前从来没有意识到这个团队的特点，我想我可能有些低估其中一些人的能力。现在是时候做些什么了。要把原先认为只有自己才能做好的事情，分给那些等待机遇的员工。在我几乎把自己压垮时，部门里还有人感到没事做，并且我还对那些过度操劳的员工视而不见。不过从现在起，这一切都要改变了。

“迈克尔，你是怎样计划的？”

“是这样的，比尔。我们应该给一些人增加任务，同时给那些负担过重的人减少工作量。这些问题都很明显，只要我们停下来，看一看。

“还有一个重要人物，吉姆·帕伦蒂，他似乎已经做好了准备迎接更多的工作，我想，我们应该考虑一下给他升职了。”

“你的想法很不错，迈克尔。在你进行员工评估的那个星期里，你觉得吉姆的工作能力如何？”

“他做得很好，我认为他完全有能力胜任更重要的工作。如果你同意的话，是否可以升他做我们部门的副主管？”

“好啊，没问题。”

“罗纳德，轮到你谈谈你那边的情况了。”

“我们部门遇到了一个比较棘手的难题。您教给我的那些道理我都领会了，但是听大家

说得越多，我就越忧虑，因为我们给员工们安排的工作本身就存在着很大的矛盾。

“业务拓展员和程序设计员安排在同一间办公室里，他们有时会被安排去做和自己的工作作风马牛不相及的事情，耽误了进度。

“我们应该分成两个部门，各司其职。”

“这个提议很有价值，”斯蒂芬妮表示支持罗纳德的想法，“他的情况与我们部门也有一定联系。我的一个员工建议我们加强预算部与产品开发部的沟通，以便我们能够依据公司的发展现状，做出更为准确的预算计划。”

“你的想法很不错，谢谢你，也谢谢大家。”

“那么，我们现在做什么呢？”

“当然是实践我们所有的想法了。”迈克尔说。

“同时我们还应该把这些想法告诉更多的人，这样每个人就都能为我们公司更美好的未来添一份力了。”斯蒂芬妮补充道。

“好了，我们一起开始吧，”比尔对大家说道，“大家别忘了抽空跟我谈谈，你们与周围的人分享这些秘诀后的改变啊。”

傍晚时，比尔开车回家。

事情进展得远比我想象的要顺利得多，迈克尔、斯蒂芬妮和 RONALD 看起来都真正理解了这些道理。我简直无法相信，在这么短的时间里他们就发现了自己部门中存在的问题。以后他们要经常停下来四处走走看看，然后找到解决问题的办法了，是啊，这才是重点！我现在就要看看他们能不能将自己的这些想法坚持到底了。如果他们确实做到了，很多问题将随之迎刃而解，他们的员工也会从中受益的。我以前从没见过他们三个人如此富有激情和斗志的模样！

迈克尔手头的工作仍然需要被分散出去一些，这是目前的重点！斯蒂芬妮把本部门的调查结果与罗纳德的部门情况进行沟通的想法也很不错，这必将加强各部门之间的协作。

帮助周围人改善环境会让人变得学会统观全局，是不是这样啊，我得再去见见老师。

我还想知道，我们是否应该继续这样做下去呢？在我反思了曾经日复一日的工作的真相之后，我是否需要继续寻找，并且改变它呢？问题总会不停地冒出来，我是否应该有规律地停下来四处走走看看呢？

吃过晚饭之后，比尔给杰西卡讲述了他学到的第三课内容，以及他将第三课教给自己的

三个下属的过程，他还骄傲地告诉妻子，他的下属们有着惊人的理解力和执行力，在学会第三课后马上就把它转述给了各自部门的员工。

比尔还提起了迈克尔、斯蒂芬妮和罗纳德为公司的发展纷纷出谋划策，以及他们身上洋溢着活力和热情。

杰西卡一边津津有味地听着丈夫讲述这令人欣喜的一切，一边在心中暗暗计划，自己也要在生活中实践一下这三个秘诀。

与此同时，迈克尔也将自己在办公室里学到的道理运用在了家庭生活中。其实，他并没有刻意而为，自然而然就那么做了。迈克的妻子特里萨在一家很大的银行工作，她向丈夫讲述了自己这一天遇到的事情。

在特里萨工作的银行里，他们的部门经理认为每个人工作都很糟糕。其实，迈克尔以前就曾听过妻子这么说过，可是他从未提出过任何建设性意见。

特里萨抱怨说，他们的上司总是让大家加班到筋疲力尽，还从不给员工们的工作计划提出任何意见。他甚至都不允许员工们星期五下午举行欢迎新同事的小型聚会。

当然，这并不能说明这位经理是个坏人，他有时还是挺幽默的。在生活中，他其实是个非常受欢迎的人。他部门里的员工一致认为，他之所以会表现出这般模样，是因为他对待工作过于认真和卖力，以至于他根本无暇顾及周围发生的事情，对他的所作所为给大家造成的负面影响视而不见。

特里萨还给丈夫举了个例子，就在最近，公司里一位职员母亲不幸去世，于是他把父亲接来与自己同住。公司里每个部门的主管都前往吊唁，或是送去鲜花，唯有他们的经理没有任何的行动。

“他整天就是工作、工作，把其他一切都忽略了。”特里萨说，“他看上去对任何人都漠不关心。”

迈克尔思考了一下，决定将他刚学到的三个秘诀讲给妻子听，她的上司看起来非常需要稍作停留。

迈克尔将三节课的所有内容教给了妻子，还给她描述了他当天在公司里看到的大家迅疾而惊人的改变。听过这一切后，特里萨心中产生了更多的疑问，她想知道如何让自己的上司也能领悟这些道理，如何让他停一停，关注一下身边的人和事。

迈克尔建议妻子，她应该马上把学到的这一切转述给经理，然后再跟他谈谈自己丈夫的部门里仅仅因为一些职工将手头的工作暂时停了停而发生的惊人改变。

特里萨觉得自己已经完全掌握了这三个秘诀，她决定第二天就去找经理谈。

接下来的几个星期里，比尔的公司越来越生机盎然。他经常能听到某两个员工在走廊里哈哈大笑，另外一个人喃喃自语地从旁边经过。整个公司都弥漫着一种轻松融洽的气氛。

在经过某个办公室的时候，比尔不禁停下了脚步。在这间办公室的中央摆着一个扫帚，上面绑着一个5英寸见方的、塑料泡沫做的标志牌，正面用红笔醒目地写着一个大大的“停”，而标志牌的后面则写着“传递它”。

公司的全体员工决定，为了确保大家不会有一天忽略了这些道理，他们随时随地将这个便携式标志送给那些找不到方向、或是与大家不太协调的人。

“那个标志是别人送给你的礼物吗？”

“哦，比尔，你好。”办公室里的那个员工向比尔打招呼道，“是啊，当我收到这个信息牌的时候，非常高兴。”

第二天早上，这个标志又出现在了公司接待台附近，看来又有人需要它了。还有人专门为这个“停”标志盖上了一块布，布的中央印有尤尼西尔的标志。

从那天起，每一个路过接待台的员工都会下意识地看看标志牌还在不在那儿。有时它会安静地悬挂在那儿；有时，它会消失不见，不过大家都知道它一定是被派往某处去完成重要任务了。

这个标志出现在某个员工的办公室里时，是同事们给他的友善提醒，“嗨，你该停下来休息一下了。”

几天后，比尔到总部参加子公司经理会议，会后他走到公司高级副总裁马克·乔丹身边向他问好。在尤尼西尔收购大视野之后，正是他推荐比尔担当重任的。

“比尔，最近可好？事情进展如何？”

“哦，不错，一切都运转良好。您现在有空吗？我想问些事儿。”

“没问题。”

“我的确有个问题，关于老师的。咱们公司当初是怎么找到这位神奇的老师的呢？”

“他对你帮助很大吗？”

“毫不夸张地说，他确实使我受益匪浅，几乎改变了我和我身边的所有事。他简直太神奇了。”

“听到他对你大有帮助，我很高兴。我现在来回答你的问题，你可能对尤尼西尔的历史了解不多，是吗？”

“是啊，我只知道多年前它由一个非常有智慧的人创建，据说此人后来隐居了起来。”

“实际情况跟你说的差不多。这个人名叫赖安·达科塔·山路，他是个富有创造力、又很有亲和力的人。他喜欢把自己的所思所想与员工分享，也鼓励大家勇敢地说出自己的想法。

“一开始，有不少员工不太适应将所有想法向同事们坦露的做法，经过一段时间的观察，山路先生发现这类人往往是参加工作不久的新员工，虽然他们非常聪明，但很明显经验不足。

“几年之后，山路先生开始致力于员工的招聘与培训，吸纳培养了很多思想开放，十分乐意与大家资源共享的优秀员工，而与此同时，公司的生意也开始蒸蒸日上。

“他的工作理论是，只有员工懂得了分享的意义，公司大环境才会得到改善。他同时还指出，分享是建立在充分沟通交流基础上的。他认为，能够进行公开讨论的工作项目越多，大家停留在一己之见上的时间就会越少。而对于一个公司的大环境来说，自治度越高，挑战越大，员工就会越满意。当然，薪水也会越来越多。

“山路先生指出，在这样的大环境下，员工各得其所，公司的发展也会自然而然地越来越好。除此之外，他还要创造出一些办法，使得他的经理和员工们都能更健康和谐地处理工作与生活的关系。因为，如果人们整天只想着工作，只为了工作而活着的话，很容易就会失去人生的理想，前进的目标。

“而只有当人们做到了工作家庭两不误，他们才可能在工作中做得更出色。于是，他将‘爱家爱业’的理念融入了尤尼西尔的公司文化，在尤尼西尔，实现工作与生活平衡是最值得鼓励的事情。

“公司文化的力量立竿见影地体现在了业绩报表上，公司进入了自创建以来发展最快的时期。几乎没有员工被解雇或提出辞职，他们都由衷地希望能够一直在尤尼西尔工作。

“另一方面，山路先生也成了大富翁！如今，他已经把工作重点转移到了慈善事业上，以及一些令他感兴趣的业余爱好。在大部分时间里，山路先生都会一个人呆在总部办公室。”

“哦，原来如此，怪不得从没有人在公司大会上见过他呢。我原来猜想他是位隐者，还是有点道理的。”

“正是他过人的智慧才吸引了那么多人才来尤尼西尔工作。”

“这一点我深有体会，”比尔说，“加盟公司之前我曾做过调查，正是尤尼西尔一流的社会声誉使我最终选择了它。事实证明是正确的。”

“比尔，真高兴我们能共同为公司感到骄傲。”

“那么，‘老师’又是谁创造的呢？”

“这个当然也是山路先生的主意，他认为，如果塑造出这样一个老师，尤尼西尔的优良

传统就能很好地传续下去了。随着公司以惊人的速度不断扩大，需要更多的人对新员工传递这些道理。而我们让老师帮你渡过难关，也是用心良苦之举啊！不过，成效也很显著！”

“的确如此，子公司各方面的情况都在趋于好转，办公室里的气氛也十分融洽。部门经理与全体员工同心协力地向着目标努力，如此和谐而生机勃勃的场面是我从未感受过的。

“我们的团队还取消了那些只会浪费时间的事宜，尽管大家很辛苦，再没有谁看上去每天因为工作而痛苦不堪了。此外，大家的积极性也空前高涨，每个人都渴望着迎接更大的挑战。

“同时，我们自己也发生了很多改变。虽然有些改变实在微不足道，但是这些改变使大家为公司的发展提出了很多建设性意见。也因为自己的建议变成了切实的效益，工作起来更有动力了。

“有趣的是，我们的员工总能在与顾客的沟通中得到快乐，而与此同时，我也总听说顾客非常喜欢与他们打交道。

“并不是因为我们的产品多么与众不同，而是我们的员工的态度令他们满意！”

“比尔，能听到这些消息，我很高兴。谢谢你与我分享了这么多的快乐。”

“我也要感谢您推荐我到大视野工作，还要感谢您让我结识了亲爱的老师。”

“在我离开之前，你就不想问问我们完成业绩目标的情况吗？”

“比尔，多年的经验告诉我们，只要你能够做到老师所教给你的一切，业绩目标自然会实现。只盯着那个目标不放松，任何宏图大志都只是空想。作为我们来说，只给你安排任务，而不教给你办法是不负责任的。”

“再次感谢您，我想我现在应该回到团队中去了。”

“感谢你能来，比尔，随时欢迎你再次光临！”

在短暂的归途中，比尔反思了今天的谈话。

的确需要在员工上岗之前进行一下培训，我现在得想想具体怎么做了。可能这正是总公司的领导不再过问我业绩目标的原因所在了，他们比我看得远多了。他们要做的可不仅仅是要实现下季度的业绩目标，这对他们来说只是近在眼前的事情了。

他们已经将一切都安排得井井有条，所以也根本不必有实现不了目标的担忧。这也就是老师的价值所在吧。我希望老师能按照他讲课的成功率来计算酬劳，实际上公司的绝大多数成就都是老师创造的！这财富是老师应得的！

当比尔回到办公室的时候，已经快下班了。他抓紧时间到公司各处看看，了解一下大家的工作情况。他看到斯蒂芬妮、迈克尔和罗纳德已穿好了外套，站在走廊里聊天。

大家一看到比尔，都纷纷微笑着冲他竖起大拇指。

比尔回到办公室，收拾好公文包，准备锁门回家。他忽然发现，办公桌上躺着一个密封的信封，信封正面写着“比尔”的字样。

信封里只有一张很小的信纸，上面是一封手写的信和一个电话号码：

亲爱的比尔：

非常感谢你与我共度这段时光，同时感谢你一直敞开心扉地听我讲课。祝你好运。我相信你一定会取得杰出成就的。现在，赶快回家去陪伴你的家人吧。

祝福你。

老师

补充一句：如果想在月亮酒吧请我喝咖啡的话，这是我的电话号码，你直接找一个叫山路的就行。

全书完