

雷·达里奥《原则》之 工作原则

Ray Dalio 著

Ray Dalio, “对冲基金教父”、“投资界的史蒂夫·乔布斯”, 被美国《时代》杂志评选为全球 100 位最有影响力的人物之一。Ray Dalio 于 2017 年 9 月出版了《原则》(Principles) 一书, 该书由比尔·盖茨作序推荐, 《纽约时报》《华尔街日报》《财富》等媒体都第一时间给予了好评。

本文由“远读重洋”翻译整理自《原则》(Principles), 分为上下两篇: 雷·达里奥《原则》之人生原则、雷·达里奥《原则》之工作原则。

请扫描下面二维码, 关注“远读重洋”微信公众号, 回复“原则”, 即可获得雷·达里奥《原则》之人生原则。



工作原则

1. 一个机构是由文化和人两个主要部分组成的机器。
 - 1) 一个伟大的机构既有伟大的人，也有伟大的文化。
 - 2) 伟大的人既有伟大的品格，也有伟大的能力。
 - 3) 伟大的文化把问题和分歧带到桌面上并有效地解决它们。
2. 严厉的爱对成就伟大的事业和伟大的人际关系都是非常有效的（逼迫员工变得更好）。
3. 为了变得伟大，不能担心自己这样做会让别人觉得不舒服，否则会适得其反。把舒适放在成功之前会使得结果非常糟糕。
4. 一个依照可信度权重，让“优秀想法胜出”的管理制度是制定有效决策的最佳系统。
5. 保证你的工作就是你的激情所在，并且和你喜欢的人一起工作。

树立正确文化.....

1. 相信极度的真实和极度的透明。
 - 1.1 真相并不可怕，有些人在面对残酷真相之前会感到焦虑。
 - 1.2 自己诚实守信，也要求别人诚实守信。
 - 1) 永远不要在别人背后坏话，这种行为没有任何价值，只会破坏员工凝聚力。
 - 2) 不要让对人的忠诚妨碍了真理和良好组织的道路。（员工不明确指出上级犯得错误，会将问题隐藏，会阻止公司良好地发展，是非常不健康的）。
 - 1.3 创造一个环境，让人人都有权利知道什么是对的，让人人都能把批评意见表达出来。（每个人的性格不同，有的人不一定会勇于表达自己不同的意见，但是你可以鼓励创造出一个人致力于探究真相、解决问题的的工作环境）。
 - 1) 要么说出来，要么滚出去。（说出你的观点是你的责任，如果你无法完成这个任务，你必须离开这个公司。）

2) 极度开放。(讨论问题直到你理解每个人的观点。)

3) 不要什么都信，人们的谎言常常比你想的要多。

1.4 极度透明。

1) 制定透明的制度来实施公正(当每个人都参与讨论并且得出一个结果后，才可能公正，决策并不是被有权力的人关起门讨论出来的)。

2) 分享最难分享的事情，帮助建立互相信任。

3) 极致透明也有被限制的时候，但都是例外，非常罕见。

4) 要对因极致透明所获得的信息负责，并明智地权衡事情。(极致透明会导致每个人知道各种信息，所以要建立规章制度防止他们伤害公司的利益)。

5) 那些处理得当的人，才配极度透明地对待，不要对那些处理不好的人提供信息，或者将这些人从公司中移除。

6) 不要与公司的敌人分享私密信息，有人会故意伤害公司利益。

1.5 有意义的关系和有意义的工作是相辅相成的，尤其是在极度真实和极度透明的情况下。(当你毫无顾虑地与别人交谈时，有意义的关系就会建立起来，团队关系更紧密，才能完成有挑战的工作)。

2. 培养有意义的工作和有意义的人际关系。

2.1 忠诚于共同的使命，而不是忠诚于某个人。

2.2 清楚地知道这笔交易是什么。为了拥有有意义的关系，你必须清楚地知道互相的标准，哪些是公平的，哪些是在利用，你是为了钱工作还是为了其他原因？

1) 确保人们考虑他人的需求多过考虑自己的需求。(这样可以减少为问题争吵时，经常为自我辩护的情况出现)。

2) 确保人们理解公平和慷慨的区别。

3) 知道公平的基准在哪，并且要高于基准，也就是多一点慷慨。

4) 工作要有合理回报。赏罚分明。

2.3 公司规模的对扩大会对有意义的关系构成威胁。人多了之后，互相不是很熟悉，所以有一个共同的目标是保证有意义的关系的最好办法。

2.4 记住，多数人貌似在基于你的利益做事，其实是在基于自己的利益做事。（人人都想做最少的工作、拿最多的钱）。

2.5 珍惜有能力并且善待你的人，这样的人很少，这样的关系很难建立除非你也善待他。

3. 创造一种文化，要可以接受犯错，并且一定要从错误中学习。

3.1 认识到错误是进化过程的一个自然部分。（如果你不能接受犯错，你就无法成长）。

1) 严重的失败。（每个人都失败，尊重那些经历过严重失败的人）。

2) 不要为你的错误或他人的错误感到难过。要爱上犯错!

3.2 何必虚荣，实现目标才是重点。（将你的不安全感放在一旁，准确的批评才是对你最有价值的评论）。

1) 不要思考“责备”还是“赞扬”，要思考“准确”还是“不准确”。（担忧这个评论是不是责备，是不是正向的，都会阻止你学习）。

3.3 观察错误的模式，看它们是否是弱点的产物。（每个人都有弱点，弱点经常通过错误表现出来，解决办法是，找出你的弱点，并且死磕到底）。

3.4 记住当你经历痛苦的时候要反思。（如果你想进步，你要找到问题和痛苦的地方在哪）。

1) 自我反省，确保你的员工也自我反省。自我反省能帮助你快速进步。痛苦+反省=进步。

2) 要知道没有人能客观地看待自己，每个人都有盲点。

3) 引导并鼓励员工从错误中学习。（鼓励员工客观分析自己的错误，确定每个人都知他们犯的最大错误就是不面对自己的错误）。

3.5 知道哪些类型的错误可以接受，哪些不可接受，不要让那些为你工作的人做出不可接受的事情。

4. 保持同步（为了保持公司的有效运转，每个人都需要在每个层面上保持一致，比如共同的目标是什么，互相如何对待彼此）。

4.1 冲突对于伟大的人际关系是至关重要的，因为这是人们保持原则一致的途径。

1) 花大量的时间和精力来保持同步，因为这是你能做的最好的投资，提高工作效率，能节省你不少时间。

4.2 知道如何保持同步并且有效地提反对意见。(知道如何从拥有分歧到制定决策。)

1) 让不同步的地方展露出来。(如果你们都不说出自己的观点，那么你们就没办法解决分歧)。

2) 区分无意义的抱怨和真实的抱怨，从而做出改进。

3) 记住每个故事都有另一面，请两面都相互知道。

4.3 思想开放的同时，要果断。

1) 把心胸开阔的人与保守的人区分开来。(心胸开阔的人通过问问题学习，如果他们能与比他们知道更多的人一起工作，他们会非常开心；保守的人不喜欢和比他们知道得多的人一起工作)。

2) 别跟保守的人有任何关系。(成为心胸开阔的人比成为聪明的人更重要，保守的人会浪费你的时间)。

3) 注意那些以“不知道”为耻人，相对于达成目标，他们更看重自己的面子。

4) 确保负责人对他人的问题和评论持开放态度。(做决策的人要跟大家讲他做决策的原因，这样每个人才能理解)。

5) 认识到保持同步是一种双向责任(在任何的交谈中，表述自己的建议和倾听别人的建议都是你的责任)。

6) 关注本质，而不是担忧方式(很多人抱怨别人批评你的语气或者方式用错了，而不关注本质问题)。

7) 成为通情达理的人，期望他人也是如此(捍卫自己观点时，要保持理性并做到体谅；面对分歧时，任何一方都感情用事无法理性思考的时候，这个谈话应该被终止)。

8) 提出建议和质疑，与批评是不同的，不要把它们当作是批评。

4.4 如果是你的会议，就要负责控场（会议开得糟，主要原因是主题不清晰）。

1) 明确是谁在主持会议，谁是它的服务对象。

2) 在你谈论的事情上要精确，以免混淆。

3) 根据目标和优先事项，明确沟通方式（如果你的目的是如何让大家解决分歧意见，那么你开会的方式和培训类会议的方式是不一样的）。

4) 以果断和开放的态度来主持讨论（主导会议的人需要决定如何有效地分配会议时间。经验较少的人表达自己想法时，耗时可能会很长，但你要考虑性价比，权衡一下“他们表达意见占用的时间”和“你能否知道他们在想什么”）。

5) 主持不同层次的对话（讨论问题的时候要有两个层面的讨论，手里的案例和哪些原则能够帮助你决定机器如何运转。处理好手里的问题，测试你的原则是否有效，让机器以后遇到类似问题时能更好地处理）。

6) 注意“主题滑水”（话题来回跳跃，但是没有完整地讨论完毕）。

7) 加强对话的逻辑（当分歧出现的时候，人们经常感情用事）。

8) 注意不要在集体决策过程中失去个人责任（集体做决策的时候会经常忘记指定责任人）。

9) 使用“两分钟规则”来避免持续的中断（两分钟内，你不能打扰别人，这个人可以完整地表述自己的观点）。

10) 小心过分自信、语速又快的表达者（让对方能够听懂并且跟上你的速度是说话者的责任）。

11) 完成沟通（讨论的目的是做出决策或者行动，如果无法获得这些结果，那讨论就是浪费时间）。

12) 善用沟通（你不可能与每个人进行一对一的谈话，所以找出能够有效沟通的方式是非常重要的）。

4.5 伟大的合作感觉就像在演奏爵士乐。爵士乐是没有乐谱的，你们需要互相配合和摸索。

1) $1 + 1 = 3$ (三个臭皮匠顶一个诸葛亮)。

2) 3到5大于20 (3-5个人一起思考想出来的答案一定是最好的答案, 人越多效果越差)。

4.6 当你们有了一致性, 要懂得珍惜 (世界上没有人会和你在任何事情上的观点一样, 但有人会和你在最重要的观点上一样)。

4.7 如果你发现你无法调和主要的差异, 尤其是在价值观上的, 就要考虑一下这种关系是否值得保留。

5. 依据可信度来给予权重, 制定决策。

5.1 要建立一个“优秀想法胜出”的管理制度, 要求你了解每个人的特点。

1) 如果你不能成功地做某件事, 就不要告诉别人该怎么做。

2) 每个人都有很多自己的观点, 但是往往是无价值的观点。

5.2 找出与你观点不一致的人, 并试着理解他们。

1) 考虑人们的可信度, 评估他们的观点有多少可能是有价值的。

2) 记住, 可信的观点最可能来自于 :a. 那些成功完成了这件事至少三次的人 ;
b. 能很好地解释自己观点的推导过程的人。

3) 如果有人没有做过什么事, 但逻辑似乎是合理的并且经得起推敲, 就采取一切手段来推敲它。

4) 不要过多重视人们的结论, 应该重视得出结论的原因。

5) 没有经验的人也可能有伟大的想法, 有时比经验丰富的人更好。

6) 每个人都应该透明地表达自己对个人想法的自信程度。

5.3 想想你是否在扮演老师、学生或同伴的角色, 以及你是否应该教导、问问题或辩论 (如果你与一个人的意见不同, 你应该考虑是否他的可信度比你高, 如果是这样, 那你就是学生的角色, 你应该更勇于接受新思想)。

1) 学生理解老师比老师了解学生更重要, 尽管两者都很重要。

2) 虽然每个人都有权利和责任去尝试理解重要的事情，但他们必须以谦卑和完全开放的心态去做（当你可信度较低时，你应该用开放并且谦卑的心态去当一个学生）。

5.4 了解人们是如何获得他们的想法的。

1) 如果你问某人一个问题，他们可能会给你一个答案，所以想想你应该问谁这个问题（有些人问问题的时候，常常问错人）。

2) 每个人都随机地问别人问题是浪费时间。

3) 注意那些以“我认为……”开头的陈述，他认为的不一定就正确。

4) 通过系统的记录来评估人们的可信度。长远地看，哪些人是值得依赖的，哪些人不是。

5.5 有效地提出不同意见。分歧常常会造成混乱：

1) 知道什么时候停止争论，然后达成一致。

2) 使用可信度作为决策工具，而不是让责任方进行决策。

3) 因为你没有时间彻底检查每个人的想法，所以明智地选择你可信的人。

4) 当你为一个决策负责时，比较一下“依据可信度作出的决策”和“你的想法”（如果你的想法胜出，那么你应该重新设置可信度的权重）。

5.6 认识到每个人都有权利和责任去花费时间理解重要的事情。

1) 如果交流的目的是为了得到最佳答案，就应该找到最相关的人。

2) 如果交流的目的在于教育或增强凝聚力，应该涉及比1) 更广泛的人群。

3) 认识到你不需要对每件事都做出评判，不要对你不知道的事情做出评判。

5.7 关注决策系统是否公平，而不是你得到了你想要的（一个公司的良好运转应该永远放在你的需求之前）。

6. 解决分歧。

6.1 不能因为几个人同意就可以随便打破原则。

- 1) 同样的行为准则适用于所有人。

6.2 确保大家不会混淆“抱怨”“提供建议”“公开辩论”。

- 1) 当质疑一个决策或决策者时，需要具备全局视野。

6.3 不要让重要的冲突得不到解决（短期，躲避冲突很简单，但是长远来看会造成很大的问题）。

1) 当你们需要齐心协力在大事上做决策时，不要让小事分裂你们（很多团队在大的事情上经常能保持统一，但是常常会因为小事而成为敌人）。

2) 陷入分歧，无法解决时，可以选择将问题汇报给他人，找领导解决或者依据权重做决策。

6.4 一旦做出决定，每个人都应该支持它，尽管有些人可能仍然不同意。

- 1) 从更高的层面看事情，把你自己和其他人看成这个系统的一部分。
- 2) 永远不要让精英进入“无政府”状态，无人管理经常会导致互相激烈的争吵。
- 3) 不允许暴徒或暴民统治。

6.5 如果“优秀想法胜出”的管理制度与公司的发展发生冲突，那么这个管理制度将不可避免地受到影响。

1) 当需要暂停原则的情况下，在罕见或极端情况下宣布“戒严令”：暂停极度透明。

2) 要提防那些打着“公司利益”旗号中止“优秀想法胜出”的管理制度的人，那些人应该被开除。

6.6 如果有权力的人不愿意按原则行事，那么有原则的运作方式就会失败。

帮助大家做正确的事.....

7. “谁来做”比“做什么事”重要（你要知道谁能把工作做好，提前能猜出他做完这个工作的结果是什么样子的）。

7.1 认识到你最重要的决定是你选择谁作为你的责任人。

1) 了解到最重要的负责方是那些对最高级别的目标、结果和机器负责的人。

7.2 知道最终责任人是承担后果的人（如果你是忍受失败结果的一方，那你就是责任方）。

1) 确保每个人都有汇报对象（每个人都有上级，让他们对自己的工作负责）。

7.3 记住事物背后的力量（在公司文化和结果背后，是谁让你的公司独特？记住他们是谁，他们怎么做的）。

8. 正确的雇佣，因为雇佣错误的惩罚是巨大的。

8.1 让人与设计好的机器相匹配。（人们会依赖你设计的机器，在你设计的时候，创造好标准，每个人根据标准完成好工作）。

1) 想一想你正在寻找哪些价值、能力和技能。

2) 系统化和科学化招人机器。（找人的过程应该系统化，并且有证据支撑）。

3) 听到咔嚓声：在角色和人之间找到合适的位置。（你的目的是把正确的人放在正确的设计上。如果你找的人适合他的角色，那你就应该听到“咔嚓一声”，就对上了）。

4) 寻找那些闪闪发光的人，而不是“随便一个人”。

5) 不要用你的个人力量去帮人得到某个工作，这样会破坏“优秀想法胜出”的管理制度。

8.2 记住，每个人都非常不同，不同的观察方式和思维方式使人们适合不同的工作。

1) 性格评估。（性格评估比面试更公平、更可信，让你知道这个人是怎样的）。

2) 人们倾向于选择和自己类似的人，所以请选择合适的面试官。（如果你在寻找有远见的人，那选择让有远见的人作为面试官）。

3) 寻找那些愿意客观看待自己的人。

4) 记住，人们通常不会改变那么多。

8.3 像体育经理那样经营你的团队：没有一个人能够拥有取得成功所需的一切技能，但每个人都必须出类拔萃。

8.4 注意应聘者的记录。（他们之前是否有成功的记录）。

1) 检查推荐信。（不要只看他的记录，要于可信度高，且认识对方的人交谈）。

2) 学校的表现并不能代表这个人是否有你想要的价值观和能力。

3) 应聘者如果是理性思考者，确实很好，但要明白好的经验和良好的记录也有很大的价值。（找一个有专长的，比找一个看似聪明的人更好）。

4) 谨防不切实际的理想主义者，他们经常能造成很大的伤害。

5) 不要想当然地认为一个在其他地方取得过成功的人，也会在你这里取得成功。

6) 确保你选的人有性格，有能力。

8.5 不要只是雇佣人来适应他们将要做的第一份工作；雇佣你想和他分享生活的人。

1) 寻找那些有很多好问题的人。

2) 给候选人展示缺点。（全面展示这个工作的性质，包括坏的一面）。

3) 选择与你搭配得好，并且也会挑战你的人一起上演“奏爵士乐”。

8.6 在考虑薪酬时，提供稳定性和机会。

1) 付钱给人，而不是付钱给工作。

2) 报酬也要适度考虑工作表现。

3) 除了支付员工应得的报酬，再慷慨地多付一点。

4) 关注如何在让馅饼变大，而不是关注怎么切才能分到最大的一块。

8.7 请记住，在伟大的伙伴关系中，体贴和慷慨比金钱更重要。

1) 慷慨大方，期望别人也慷慨大方。（如果你对别人不慷慨，别人也不会对你慷慨）。

8.8 好的人很难找到，所以要考虑好如何留住他们。

9. 不断地对员工进行训练、测试、评估和分类。

9.1 你和你的员工将经历一个个人进化的过程。

1) 认识到个人进化应该相对迅速，而且进化是来自于发现自己的长处和短处后的结果；因此，职业道路并不是一开始就计划好的。

2) 培训能引导个人进化。（培训必须是开放的，员工在培训中需要放弃自己的自尊，训练者也需要开放）。

3) 授人以鱼，而不是授人以渔，即使这意味着让他们犯一些错误。

4) 实践能内化经验，是书本学习不能代替的。

9.2 提供持续的反馈。

9.3 准确地评价，而不是友好地评价。

1) 最后，准确的评价和善良是一回事。（看起来善良但是不准确的评价反而会伤害一个人）。

2) 正确地表达你的赞美和批评。

3) 准确评价，不要暗示。

4) 作出准确的评估。

5) 从成功中学习，从失败中学习。

6) 知道大多数人都认为他们所做的事情，以及他们正在做的事情，比实际情况重要得多。（明确制定任务给每个人，要不然，最后你会相信那些夸大其词，说自己做了很多工作的人）。

9.4 认识到严厉的爱是最艰难也是最重要的爱的类型（因为它很少受到欢迎）。

1) 认识到虽然大多数人喜欢赞美，但准确的批评更有价值。

9.5 不要隐瞒你对人的看法。（看看每个人是怎样的，这样就能把正确的人放在正确的岗位上）。

1) 从细节上构建整体印象。（很多数据的结果能告诉你这个人完整的一面）

2) 综合“观点”（dots）。（对一个人的观察会告诉你他们怎么工作的，一个观察就是一个点，把这些观察都系统的收集起来，他会帮你综合评价这个人）。

3) 不要过度关注一个观点。（一个观察不足以描绘全部，要综合考量所有观点）。

4) 使用评估工具，例如绩效调查、指标和正式的评论，来记录一个人的所有表现。

9.6 设计一个开放、进化和迭代的过程，去看观察别人。（要公开地评价一个人的技能，听听别人对你描述的反馈）。

1) 让你的指标清晰而公正，才能构建一个永恒持续运作的机器。

2) 鼓励人们客观地反映他们的表现。

3) 要有全局观。（评论一个人的时候，目的是看规律和全局）。

4) 对于绩效评估，从具体的案例开始，寻找模式，并与被审查的人一起查看评估过程。

5) 记住，在评估别人的时候，你可能犯的两个最大的错误：一个是对自己的评估过于自信；一个是没有和被评估人保持同步。（如果你认为对于某个人的某个评论是正确的，那是你必须让这个忍也认同这个评论）。

6) 以非上下级的方式同步评估。（经常是上级评论下级，下级对评论不满，这样有意义的关系就会被破坏，要用诚恳、透明的方式进行评估）。

7) 了解你的员工；进行透明的谈话，讨论错误和造成错误的根本原因，通过这种方式，也让你的员工了解你。（你要清楚表达你的评估，并且以开放的态度去听对方的反馈，与别人交谈对方的弱点是一个痛苦的事，但是你必须这么做）。

8) 确保人们做得好，并不是要随时关注所有人都在做什么。

9) 认识到改变是困难的。

10) 帮助人们克服在探索他们弱点时所带来的痛苦。(缓慢镇定地与别人交流)。

9.7 知道人们是如何运作的，并能够判断这种运作方式是否会带来好的结果，比知道他们做了什么更重要。（知道他们是怎样的，你就能知道他们在未来能够多好地完成自己的工作）。

1) 如果某人的工作做得不好，考虑一下是学习方法不对还是能力不足。

2) 常见错误：训练和测试一个表现不佳的人，看他是否能获得所需的技能，却不同时评估他们已有的能力。（当考虑这个人为什么表现不佳的时候，应该考虑是不是他的能力有问题而不是技能不足）。

9.8 当你真正与某人都认为他有某个弱点时，那么弱点可能确实存在。（如果你们互相达成了一致看法，那么就说明你们获得了真相。这是为未来成功的奠基石）。

1) 在评判别人的时候，要记住，你不需要完全理解。（完全理解不太可能，只要互相都同意并且大方向理解了就可以）。

2) 你需要花一年的时间来了解一个人的样子，以及他们是否会胜任他们的工作。

3) 在员工任期内持续评估员工。

4) 评估员工的过程要与你评估应聘者的过程一样严格。

9.9 培训、帮助或解聘；不要企图翻新他们。（培训是培训技能；翻新是改变他的价值观或者能力，但是一般价值观和能力很难改变，不合适的价值观和能力会影响公司的发展，所以应该辞退他们）。

1) 不留人。（比辞退他更糟糕的是，让这个人继续做不适合他的工作）。

2) 愿意“向你爱的人开枪”。（辞退一个你非常喜欢的人很困难，但为了公司的长久发展你必须要这么做）。

3) 当有人不胜任当前岗位时，考虑是否为他换一个合适他的岗位，或者是否需要让他们离开公司。（如果他在一个工作上失败了，可能是某些原因造成的，你要清楚这些原因不会影响他的新岗位，如果你认为他没有潜力，就算再换岗位也没用，那你就只能让他离开）。

4) 如果员工在尝试一个新工作失败后，谨慎地选择让他回到原来的工作范畴。

9.10 记住，调任的目标是善用人、用好人，使整个团队受益。

1) 开始新的角色之前，让员工在现有岗位尽情发挥。（必须在现任职位工作满一年之后，才可以选择调到别的岗位，因为不停地换岗位，会造成混乱）。

9.11 不要降低门槛。（我们的基本原则无法妥协，如果你不适应极端透明这个氛围，那你必须要离开）。

建立和进化你的机器……

10. 把自己当作一个操作机器的人一样去实现一个目标。

10.1 俯视你的机器，从高层面进行思考。

- 1) 不断地将你的结果与你的目标作比较，评价你的机器。
- 2) 明白一个伟大的管理者本质上是一个组织工程师，要保持机器的更新迭代。
- 3) 构建伟大的指标。（指标是非常公平的评估手段，能促进生产力）。
- 4) 不要太注意你的任务，而忽略了你的机器。

5) 不要被闪亮的东西分散注意力。（不管你的计划有多么完整，仍然有一些小事情会吸引你的注意力，让你分心）。

10.2 对于每一个你遇到的问题，你的方法应该有两个目的：a. 让你更接近你的目标；b. 来训练和测试你的机器（你的员工和你的设计）。

1) 一切都是个案研究。（考虑这是哪种案例，并且哪种原则可以适用）。

2) 问题发生时，在两个层面上进行讨论：a. 机器层面（为什么会产生这样的结果）；b. 任务层面（如何处理这个问题）。

3) 制定规则时，要解释它们背后的原理。

4) 你的政策应该是你的原则的自然产物。（原则应该指导你的决策和你的政策）。

5) 虽然好的原则和政策几乎总是能提供好的指导，但请记住，每条规则都有例外。

10.3 了解管理、微管理和不管理之间的区别。

- 1) 管理者必须确保他们所负责的工作运作良好。
- 2) 管理那些向你汇报的人时，就像你俩一起滑雪的感觉一样。（和你的员工建立密切的联系）。
- 3) 一个优秀的滑雪者，应该是一名滑雪教练。
- 4) 你应该能够把细节委托给他。（如果作为管理者你总是在细节中陷入困境，你总是处理细节问题，那么你要不就是管理或者训练上出了问题，要不就是委派错了任务）。

10.4 要清楚你的员工是什么样的人，什么可以激励他们行动，因为你的员工是你最重要的资源。

- 1) 定期让对你和公司都很重要的员工告诉你他们的忧虑。
- 2) 了解你的员工有多大的信心——不要假设。
- 3) 根据自信程度来改变你的参与度。（在员工有疑虑的地方多做点，他们自信的地方少做点）。

10.5 明确分配责任。

- 1) 记住谁有责任。（人们经常互相推卸责任）。
- 2) 小心“工作滑水”。（没有完全想清楚就换工作，导致错误的人处理错误的事）。

10.6 深入探测你对机器的期望。

- 1) 对你要管理的领域得有了解。（当管理一个领域，你需要深度理解这些员工、工作流程、工作问题等）。
- 2) 避免太过疏远，要深度了解员工，定时给反馈。
- 3) 把每天更新作为一种工具，让你理解你的员工在做什么、思考什么。
- 4) 调查，这样你就能知道问题在实际发生之前是否有可能发生。（如果一个问题突然发生了，那说明你脱离群众太远）。
- 5) 给你级别以下的人做调查。

6) 低级别的员工可以跨过自己的上级，自由地把他们的问题升级给你。

7) 不要认为人们的回答是正确的，你需要反复检查他们的回答。

8) 训练你的耳朵。一些人在说话中用的一些词语能够体现他们是否遵从了原则，有没有违背。

9) 提高调查透明化，而不是私下进行。

10) 调查自己，因为没有人能公平地看待自己。

11) 记住，那些用某种方式思考和看事物的人，很难与用另一种方式思考的人进行交流。

12) 拔除所有可疑的思路。（小的问题会造成潜在的、更深的问题）。

13) 认识到做一件事情的方法可以有很多种。（员工不一定要按照你的方式做事）。

10.7 像个老板一样思考，并期待与你一起工作的人也这样做。

1) 度假并不意味着你可以忽视自己的责任。

2) 强迫自己和那些为你工作的人做一些困难的事情。

10.8 识别并处理关键人物的风险。（每一个关键人物都应该有至少一个人能够随时替代他）。

10.9 不要对每个人都一视同仁，妥善不同地对待他们。

1) 别让你自己被挤进墙角了。（有人威胁你会起诉或者告诉媒体的时候，不能妥协，要反击）。

2) 关心那些为你工作的人。

10.10 要知道，伟大的领导力通常不是天生的。

1) 示弱和示强兼备。（问问题常被看做是软弱地表现，其实问问题是变得聪明、强壮、有决断的必经之法）。

2) 不要担心你的员工是否喜欢你，不要指望他们告诉你该做什么。（只要担忧能不能做出最好的决策）。

3) 不要直接下达命令；试着通过同理去理解别人。（自己下达命令太多，员工会厌烦，要与他们一起讨论什么是最好的）。

10.11 让你自己和你的员工负责任，感谢他们让你保持负责。

1) 如果你同意某人某件事应该以某种方式处理，那么一定要以这种方式处理，除非你俩达成一致意见采取不同的方式。

2) 区分某人是违反了约定而导致的失败，还是由于没有约定就开始工作导致的失败。

3) 避免被吸入。（管理者会被吸入做一些不重要的工作，并且没有意识到这是个问题）。

4) 注意那些混淆了目标和任务的人，因为如果他们不能区别这点，你就不能信任他们。

5) 注意那些没有重点、没有效率的“应该理论”。（应该理论指的是人们假设他们能做什么，但其实他们不能）。

10.12 清楚地传达计划，并有明确的指标来表达你是否正按照计划前进。

1) 在展望未来之前，先回顾过去。

10.13 当你不能完全负责你的工作时，让问题升级，把工作交给别人做，并且确保那些为你工作的人也积极主动地做同样的事情。

11. 觉察问题，不要容忍问题（在你成功的路上，你不可避免会遇到问题，你必须觉察到问题并且接受这些问题）。

11.1 如果你不担心，你就该担心了；如果你在担心，你就别担心了。

11.2 设计并监督机器，以便判断事物是否足够好或不够好，或自己动手。

1) 让员工去“找出问题”，给他们时间去调查，确保他们有独立的汇报路线，这样他们就能在不被指责的情况下传达问题。

2) 小心“沸水煮青蛙”。（人们会慢慢接受刚开始他们接受不了的事情）。

3) 谨防群体思考：没有人关心这一事实并不意味着没有任何问题。

- 4) 觉察问题，比较觉察的结果和你的目标是否一致。记录偏差，下次提高。
- 5) “品尝汤”。（在机器实施之前，需要经过检验）。
- 6) 尽可能让更多双眼睛寻找问题。
- 7) 让员工开口。（给员工机会让他们讲出自己的想法，或者直接问他们怎么想的）。
- 8) 意识到最接近某份工作的人可能最了解他们。

11.3 问题要非常具体；不要概括。

- 1) 避免匿名的“我们”和“他们”，防止掩盖个人责任。

11.4 不要害怕解决困难的事情。

- 1) 有好解决方案的问题与没有解决方案的问题是完全不同的。
- 2) 在运用机器时，发觉到了什么问题。（问题是什么，谁的责任，什么时间讨论解决问题的方案）。

12 诊断问题以了解其根本原因。

12.1 要诊断好，就要问下列问题：a. 结果是好是坏？b. 谁对结果负责？c. 如果结果不好，是责任人的能力问题，还是机器设计的问题？

- 1) 问问自己：“谁应该做点不同的事情？”
- 2) 确定问题出在5步法中的哪一步。（5步法详见《原则》之人生原则）。
- 3) 确定哪条原则被违反。
- 4) 避免放马后炮。
- 5) 不要把处理问题的质量和处理问题的方法的质量混为一谈。
- 6) 发现别人不知道该做什么，并不意味着你知道该做什么。
- 7) 记住，根本原因不可能是某一个行为，而是一个动机。

8) 为了区分生产力问题和能力问题，想象一下如果他们有足够的生产力，这个人将如何表现。

9) 经理们通常会因为以下5个原因中的一个或多个而失败或未能达到他们的目标：a. 经理距离员工太远；b. 自己不能发现这个事情有问题；c. 不知道事态已经变糟糕了，因为他们已经习以为常、熟视无睹；d. 在工作中太自负；e. 担心承认失败后有不利结果。

12.2 通过不断地诊断，时刻更新整体。（如果你不仔细研究失败的结果，你就不会知道以后怎么改变它们）。

12.3 诊断应该有结果。（如果诊断没有结果，那就没有意义）。

1) 如果让同样的人做同样的事情，你应该得到同样的结果。

12.4 使用下面的“钻取”技术来了解一下出问题的部门，了解导致了80%问题的那20%关键原因。（钻研的过程能够帮助你理解问题发生的根本原因）。

1) 列出问题。

2) 找出根本原因。

3) 创建计划。

4) 实施计划。

12.5 理解诊断是促进进步和关系质量的基础。（如果你们对彼此开放，并且高质量地来回讨论，那么你们不仅能找出解决办法，还能更好地了解彼此）。

13. 对你的机器进行设计、改进以解决你的问题。

13.1 通过观察你正在做什么以及为什么这么做，建立你的机器。

13.2 将你的原则系统化，它们将如何实施。

1) 通过思考你在做决策时使用的标准，来创造伟大的决策机器。

13.3 记住一个好的计划应该像电影剧本。（想象谁在什么时间做什么，这是你的机器的思路）。

1) 把自己放在痛苦的位置上/工作流程中，这样你就能更清楚地了解你正在设计的东西。

2) 反复想象这个机器及其结果，然后选择哪些设计更合适。

3) 考虑第二和第三种可能的结果，而不仅仅是第一种结果。（你得到的第一种结果可能是你想要的，但是第二种、第三种结果可能不会太好）。

4) 用会议来帮助你的组织像一个瑞士钟一样运转。（安排好的会议要确保重要的互动和要讨论的事情都有完成，并提高效率）。

5) 记住，好的机器需要考虑到人是不完美的事实。

13.4 认识到设计是一个迭代过程。从坏到好，有一个过程。（试过不同的流程和人，看看哪个好哪个不好，然后走向理想的系统设计）。

1) 理解“风卷残云”的力量。（公司状况不好的时候，只有最有能力、最重要的员工能够在公司生存下来）。

13.5 围绕目标建立公司而不是围绕任务。

1) 组织的建立要自上而下。

2) 每个人都必须由一个标准高、可信度也高的人来监督。

3) 确保每个金字塔结构的组织顶端的人都有能力胜任，只专注地管理好他们，对他们工作有深刻理解。

3) 在设计你的组织时，5步法是成功的途径，并且不同的人擅长不同的步骤。（根据他们倾向，让每一步都有适合的人去做）。

4) 不要建立适合员工的组织。（应该是正确的人自主选择了他们的工作和单位）。

5) 注意规模。（你的目标应该和你能够用的资源相匹配）。

6) 以“引力”为基础，组织各部门和子部门进行最合理的分组。（引力是指：共同目标、能力、技能等，它们帮助你进行最合理的分组）。

7) 让部门尽可能的自给自足，这样他们就能控制实现目标所需要的资源。

8) 在保持良好的沟通和相互理解的基础上，来确定高级经理与初级经理、初级经理与普通员工之间的比率。（一般比率是1：10，近一点的是1：5）。

9) 在你的设计中考虑继承者和培训。（就算你不在，这个机器仍可运转）。

10) 不要只关注你的工作；如果你不在身边，注意你的工作是如何完成的。（你应该让那个之后代替你的人做一下你的工作，测试他们能不能胜任）。

11) 使用“双份工作”而不是“双重检查”来确保关键任务正确完成。（让两个不同的人做同一个工作）。

12) 明智地使用咨询顾问，谨防咨询成瘾。

13.6 创建一个看起来金字塔型组织的结构图，直线向下不要交叉。

1) 在遇到跨部门或跨子部门的情况时，让金字塔尖的人加入。（当问题涉及到不在同一个金字塔的两组人，最好让金字塔里的一个人参与，他会拥有最佳的视角来权衡并做出有效的决策）。

2) 不要为其他部门的人工作，也不要让其他部门的人为你工作，除非你和负责管理其他部门的人沟通好。

3) 小心“部门滑水”。（支持部门不要错误地替代被支持部门做决策）。

13.7 在需要的时候辅助，记住最好不要辅助。（每个人都有缺点，但你选择这个人做这件事情的时候，你要考虑需不需要给这个人加个帮手，或者增加流程确保他能良好地完成工作）。

1) 不要期望人们认识自己的盲点，提前为他们的盲点做好补充配置。

2) 考虑三叶草的设计。（找2-3个可信的人共同讨论做决策）。

13.8 保持你的战略眼光不变，同时在形势需要时做出适当的战术变化。

1) 不要把权宜之计放在战略的前面。

2) 考虑全局和细节，并了解它们之间的联系。

13.9 采取好地控制措施，不要被欺骗。（成功来源于你如何控制，记住，一点背叛都不能容忍）。

1) 调查并让大家知道你要调查。

2) 记住，除非你有警察（审计员），否则有法律是没有意义的。

3) 不要不经审查就批准。（确保你有方法审查审计员）。

4) 认识到那些为你做采购的人员可能不太会明智地花钱。

5) 使用“杀鸡儆猴”的策略来阻止不良行为。（如果有人违背原则，让每个人都看到违背原则的后果）。

13.10 设计尽可能清晰的汇报线和责任划分。

1) 根据工作流程设计和人的能力分配职责，而不是职位。

2) 不断思考如何事半功倍。

3) 认识到，找几个聪明的员工并给他们最好的技术，比拥有一堆普通员工要好得多。

4) 使用事半功倍的人。

13.11 记住，几乎所有的事情都比你想象的要花费更多的时间和金钱。

14. 做你打算做的事。

14.1 为你和你的公司所期待的目标工作，并思考你的任务是如何与这些目标联系起来的。

1) 为了共同目标协调一致，激励他人。

2) 思考之前不要行动，花点时间制定一个计划。

3) 寻找有创意的、更便捷的解决方案。

14.2 认识到每个人都有太多事情要做。

1) 不要气馁。如果现在坏事还没发生在你身上，有朝一日，它肯定会发生，这就是现实。

14.3 使用清单。（用清单分配任务，做完了打勾）。

1) 不要把清单和个人责任混为一谈。人们应该把工作做到最好而不是只为了在清单上打勾。

14.4 允许有休息和整修的时间。

14.5 按铃。（如果成功完成了你们的目标，一定要庆祝）。

15. 使用工具和协议来塑造工作是如何完成的（有人想做好却做不好，所以需要外界力量来帮助）。

15.1 在工具中嵌入系统的原则，对于拥有“优秀想法胜出”的管理制度的组织来说是特别有价值的。

1) 要产生真正的行为改变，要明白必须有内化或习惯化的学习。

2) 使用工具收集数据并将其转化为结论和行动。

3) 通过在工具和协议中明确规定的原则，来促进信任和公平的环境，以便通过跟踪它们背后的逻辑和数据来评估，来得出结论。

16. 看在上帝的份上，不要忽视治理!

16.1 要想成功，所有组织都必须互相制衡。

1) 即使在“优秀想法胜出”的管理制度下，优势也不能成为分配责任和权力的唯一的决定性因素。（还要适当考虑某些拥有特殊权利的阶层）。

2) 确保没有一个人比这个系统更强大、更无可取代。

3) 当心封地为王。（与上级或是部门领导有共同的目标，对其忠诚固然是好。但不能因此违背整个组织的忠诚度和目标）。

4) 明确公司的结构和规则，是为了确保相互制衡的系统，其功能运作良好。

5) 确保汇报线互相独立、清晰。（董事会和CEO的汇报线是互相独立的）。

6) 确保决策权明确。（每个人的投票权重是多少）。

7) 确保在做评估时，a. 要有时间充分了解他们检查的人是如何工作的；b. 有能力做出评估；c. 不存在因利益冲突而影响监督的情况。

8) 认识到决策者必须能够获取做决策所需的信息。并且信息必须足够可靠，你才能安全地处理这些信息。

16.2 在一个“优秀想法胜出”的管理制度下，一个孤家寡人的CEO，不如一群优秀的领导者。

16.3 原则、规则和制衡的治理体系不能取代伟大的伙伴关系。