领导者的成败关键：让员工理解该做什么？为何而做？

翻译 | 李建

决定领导者成败的一项关键试炼，也可说是最重要的一项试炼。这项试炼需要发挥“将复杂事物简单化”的核心技巧；当领导者面对大量信息与无限选择时，想要找到正确方向并从中获得优秀见解，“将复杂事物简单化”绝对是一项必要工具。这项能力代表的是，你能迅速理解任何议题的本质概念（一个融会贯通的关键点），并掌握其重要性与实质意义。

将复杂事物简单化的能力，是一项必要的时间管理工具，宛如领导力中的瑞士刀，有了它，你就能迅速理解充满不确定性与风险的复杂主题，工作的效能与效率也会更高。此外，这项能力还能帮助你在带领团队面对挑战与执行策略时，进行简单清晰的沟通，成功赢得团队伙伴的信任。

简单计划能帮助员工解决工作上的困惑：该做什么？为何而做？

在论及这项技巧时，领导人必须面对的一项关键测试，就是他们能否利用这项技巧，将公司试图实现的目标描绘成一个清楚明了且激励人心的计划。领导人能不能站在员工面前，用精简又令人印象深刻的方式，解释公司的发展方向及其原因，并提出相应的计划、时程

与衡量进度的方法？无论在任何组织里，这项能力都是最重要的基石。

为何有这么多领导人会觉得这项挑战很困难？原因有很多，但最大的原因是策略这个词对于不同的人来说可能代表着不同的意思。由于人们在解释策略时，要么非常模糊，要么太过详细，唯独漏掉了中间地带，因此，我们称一种刚刚好的描述方式为简单计划。

广义上来说，简单计划的目的是帮助领导人为员工解答两个问题：我该执行什么工作？这些工作为何重要？所有员工都应该获得这两个问题的答案，且这些答案必须符合一个关键标准：“一定要清楚明了。”

你必须认清现实：多数人每天能记住的事情只有三四件而已。我们可以从许多执行长传达给员工的复杂讯息中看出，他们似乎不理解人类的记忆极限。

领导人需具备的简化能力

不过，高效能领导人都确实理解简化的重要性。这就是为什么华特迪斯尼公司的罗伯特．艾格只要找到机会，就会向员工提醒迪斯尼的三大优先事项。

迪斯尼：让团队清楚要去的目的地

“这就是我们想要去的目的地。我们要这么做才能到达那里。”—— 罗伯特．艾格（华特迪斯尼董事长

艾格从上任的第一天起，就不断宣扬这三大优先事项，它们是艾格的领导核心，重要到艾格在迪斯尼网站的个人介绍页面中。第二句就提及：“尽一切努力产出最有创意的概念；促进创新并运用最新科技；扩展到世界各地开发新市场。你必须用清楚易懂的方法反复告诉员工，你的优先事项为何。”

艾格在自传《我生命中的一段历险》（The Ride of a Lifetime）中写道：“如果你没有用清楚易懂的方式描述优先事项，你周围的人便不知道该怎么做。团队将会浪费时间、精力与资本。只要你成功让周围的人省下每天猜测该做什么的心力，他们（与他们周围的人）必定会士气大振。许多工作是十分复杂的，需要我们投注大量的专注力与精力，但传达这种讯息其实很简单：这就是我们想要去的目的地，我们要这么做才能到

达那里。”

麦当劳：创造简单标语作为营运成长策略

麦当劳正是因为简化能带来益处，所以早年坚持不懈地把焦点放在四大领域上：质量、清洁、服务与价值（quality、cleanliness、service、value，简称 QCS&V）。雷·克洛克（Ray Kroc）将麦当劳从在地连锁店打造成跨国企业，他经常复述这四大目标了，以至于他曾说过：“假如我每重复说一次“质量、清洁、服务与价值”就能拿到一块砖头，我大概可以用这些砖头砌一座跨越大西洋的大桥了。”

麦当劳的领导团队在 2017 年更新策略时，创造了一个类似的简单标语，作为成长策略的核心：“保留、收复与转化”，意思是他们要保留现有的好客户，赢回过去流失的客户，并把偶尔光顾的客户转化为时常来访的固定客户。

Sony：让员工只考虑三件事“最先、最好与必要”

尚恩. 雷登（Shawn Layden）于 2016 年接任索尼（Sony）互动娱乐全球工作室董事长一职，他很清楚简化能带来的好处，因此，当全球团队询问他的计划时，他为他们奠定了三大准则。

“我会把这件事描述得非常简单明了。”他说，“当你想出新的游戏构思并准备提案时，只需考虑这三件事：最先、最好与必要。最先代表的是，你是否正要创造出一个前所未见的新游戏？最好代表的是，你要提出的构思是不是该类别的游戏中最好的？必要代表的是我们应该要做的事，例如开发一款游戏来支持索尼开发的虚拟现实头戴式装置。如果你的游戏构思既不是最先，也不是最好，又不是必要的话，那我们就不会制作这款游戏。”

正如前述各种案例所呈现的，将复杂事物简单化是领导人必备的关键技能，那么，你要如何建立一个简单计划，让所有人都能遵循同一个策略呢？虽然我们非常希望能提供一份实用的流程列表，让你能依照上面的速成法写出一个简单计划，但这种做法是行不通的，毕竟你的目标是将复杂的事物简单化，而不是过度简化。MFC