

领导力培训大师

[美] 约翰·马克斯韦尔 (John Maxwell) / 著

邓郁 / 译

*Developing
the Leader within You*

开发你内在的 领导力



世纪出版集团 上海人民出版社



Developing the Leader within You

开发你内在的领导力

领导力就是影响力。那些高高在上，却无人追随的人只是在“云中漫步”，根本无法领悟领导力的精髓。

领导力并非“与生俱来”，连最“原始”的领导素质都可以后天习得。

确保他人完成工作是管理者的职责，激励他人把工作做得更好是领导者的才能。

领导力的五个境界

第一境界：职位——员工服从你，因为这是他们的职责

第二境界：认可——员工服从你，因为这是他们的心愿

第三境界：产出——员工服从你，因为你为企业所做的一切

第四境界：授能——员工服从你，因为你为他们所做的一切

第五境界：真我——员工服从你，因为你就是你

ISBN 978-7-208-05924-5



9 787208 059245 >

定价：20.00 元

易文网：www.ewen.cc

文景网站：www.wenjingbook.com

领导力培训大师

[美] 约翰·马克斯韦尔 (John Maxwell) / 著
邓郁 / 译

开发你内在的 领导力

世纪出版 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

开发你内在的领导力 / (美) 马克斯韦尔 (Maxwell, J.) 著; 邓郁译. — 上海: 上海人民出版社, 2005
书名原文: Developing the Leader Within You
ISBN 978-7-208-05924-5

I. 开... II. ①马... ②邓... III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 127105 号

出品人 施宏俊
责任编辑 邵艳美



世纪文景

开发你内在的领导力

[美] 马克斯韦尔 著
邓郁 译

出版 世纪出版 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
出品 世纪出版股份有限公司 北京世纪文景文化传播有限公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号)
发行 世纪出版股份有限公司发行中心
印刷 北京华联印刷有限公司
开本 635 × 965 毫米 1/16
印张 14
插页 2
字数 157,000
版次 2006 年 1 月第 1 版
印次 2007 年 4 月第 3 次印刷
ISBN 978-7-208-05924-5/C · 224
定价 20.00 元

谨以此书献给我最尊敬的人
永远给我温暖和关怀的朋友
用智慧来引领我的导师
用言语来勉励我的尊长
一位我非常乐意追随的领袖——
我的父亲

梅尔文·马克斯韦尔

引言

那是个令我终生难忘的时刻。一次，我正在作一场关于领导力的主题演讲。15分钟中场休息时，一个叫鲍勃的男人突然冲到我跟前对我说：“太谢谢你了！是你拯救了我的事业！”接着他转身要走，我拉住他问个究竟：“请告诉我，我怎么‘救’了你的？”他回答说：“我今年53岁了。过去17年里我一直待在一个需要领导力的岗位上。但直到最近，我才终于清楚地意识到自己在这方面的欠缺。去年通过参加你的领导力研讨会，我掌握了有关领导力的一些法则，并且很快运用到工作实践中去。我成功了！现在，我的下属已经能遵从我的指导了，尽管开始时有些被动，但他们逐渐地适应了，并且很乐意这么做。我有一大把的工作经验，但多年来却没有培养领导方面的技能。感谢你让我成为了一个真正的领导！”

像鲍勃这样的事例还有很多。正是他们的故事鼓舞着我进行发掘领导力的研究，促使我在美国和其他国家举办有关领导力的研讨会（一年举办10次左右），也促成了这本书的诞生。

您将要读到的这本书集20年来企业领导的才干于大成。在我过去12年的经历中，这些领导法则已使无数的男男女女从中受益，我欣喜地看到他们逐渐成长为各行业中的优秀领导。现在正是我将这些经验与您一道分享的最佳时刻。

成功领导他人的能力是成功的关键

“世间事成也领导力，败也领导力。”每当我陈述这句话的时候，听的人却总是试图把它变成“世间事多半成也领导力，败也领导力。”人们总是希望去寻找例外，却很少有人勇于去成为出类拔萃的那一个。

其实每个人或多或少都具有一定的领导力。出于教学的需要，我们假设领导力有1到10个等级，现在你已经达到了6级。我所知道的是，你的工作绩效一定与你领导和影响他人的能力是保持一致的，因为你很难长时间地取得超出你的领导力之上的成绩。换句话说，你的领导力决定了你的成绩以及你属下的成绩。

最近，我在《新闻周刊》上读到了凯悦酒店集团（Hyatt Hotels）总裁的一席话：“如果说我在自己27年的服务业职场生涯中有什么收获的话，那就是：99%的员工都希望把工作做好。他们的表现其实是老板水平的最直接体现。”

下面一则趣事同样强调了有效领导力的重要性：在一个销售会议上，经理正在就业绩下滑严厉斥责员工，“我已经受够了这么糟糕的销售业绩，听够了你们的借口，”他说，“要是你们实在完不成任务，也许其他的销售人员会抓住这个机会，卖出你们有幸承担的这些产品。”接着他转向一个曾经踢过职业足球的新雇员，“要是一支球队老也不赢，会怎么样？把球员换掉，对不对？”

过了几秒钟，这位新雇员方才答道：“事实上，先生，如果整支球队有问题的话，教练就该走人了。”

领导力可以习得

领导力绝对不是什么“与生俱来”的特殊禀赋。那些最“原始”的领导素质其实都可以通过学习得到。只要把它们和你的愿望结合起来，没有东西可以阻止你成为领导者。这本书会教给你基本的理论，而你只需具备渴望成为领导的雄心。

英国著名布道家伦纳德·雷文希尔（Leonard Ravenhill）在他的《最后日子的通讯》（*The Last Days Newsletter*）中提到，一群游客在参观一个风景别致的村落时，遇到一个坐在篱笆旁的老人。其中一个游客趾高气扬地问老人：“这村子里有什么伟大的人吗？”

老人回答：“没有。全都是孩子。”

领导力不是发现的，是开拓发展的结果。当然，世上也有真正的“天生的领导人”，但是他们同样需要培养基本的领导素养，才可能留在巅峰。在和数千位渴望成为领导者的人士共同工作过之后，我发现他们都符合下面四种领导类别中的一种：

一流的领导者

- 天生具有领导者的气质。
- 一生都作为领导垂范他人。
- 通过培训获得了新的领导力。
- 具有成为杰出领导者的自律精神。

注：必须至少具备上述4项要求中的3项。

后天的领导者

- 一生都作为领导垂范他人。
- 通过培训获得了新的领导力。
- 具有成为杰出领导者的自律精神。

注：必须具备上述所有要求。

潜在的领导者

- 刚刚开始领导垂范他人。
- 正在接受关于领导力的培训。
- 具有成为合格领导者的自律精神。

注：必须具备上述所有要求。

有限的领导者

- 很少或从未担任过领导者。
- 很少或从未接受过领导力的培训。
- 具有成为领导者的愿望。

注：必须具备上述所有要求。

管理类书籍多如牛毛，领导力书籍却寥寥无几

一直以来，人们在“领导力”（leadership）和“管理”（management）两个概念的区别上存在着很大争议。

美国健康、教育和福利部前秘书长约翰·加德纳（John W. Gardner）在华盛顿主持一个领导力的研究课题时，提出了把

“领导型管理者”和“操作型管理者”区分开的5个要素：

1. 领导型管理者眼光长远，他们往往考虑一些超越当前日常危机和季度报告的问题。

2. 领导型管理者对于企业的兴趣绝不仅仅停留在他们所领导的具体部门，他们渴望了解公司的各部门之间是如何互相作用的，因此他们的影响力也辐射到了更深远的区域。

3. 领导型管理者把更多的精力放在对愿景、价值观、激励机制等问题的思考上。

4. 领导型管理者都有很强的政治技巧，他们善于解决各种复杂的纷争，满足不同利益部门的需求。

5. 领导型管理者从不满足于现状。

所谓“管理”，即保证企业组织的所有目标和具体项目得以贯彻执行的过程。而“领导”则是展示愿景和激励员工。

人们才不想被“管着”。他们想要的是引导。谁听说过什么“世界管理者”？“世界领袖”，是的，还有“教育领袖”、“政治领袖”、“宗教领袖”、“童子军领袖”、“社区领袖”、“劳工领袖”、“商业领袖”等等。他们指引人们，而不是管束人们。柔性地引导总是比硬性地管理要有效。问问你养的马。你可以带着你的马到水边，却不可能让它喝水。要想约束别人，首先约束自己。做好了以后你才会停止“管理”别人，而开始领导别人。

- 知道怎么做好一项具体的工作是一个劳动者的基本成就。

- 传授知识是一个教师的基本成就。
- 确保他人完成工作是一个管理者的基本成就。
- 激励他人把工作做得更好是一个领导者的成就。

我希望你能成为真正的领导者，这也是这本书的宗旨所在。当你开始品读此书、领会这些基本原则时，不妨想想布鲁斯·拉森（Bruce Larson，美国牧师兼作家）。他在其著作《风与火》（*Wind and Fire*）中说起沙丘鹤的一些有趣的特征：“这些飞越万里关山的大鸟具有三种显著的品质。首先，它们轮流当领头鸟。没有永远在最前方领航的；第二，它们会选择那些能够化解矛盾的鸟作为领头者；第三，当一只鸟在前面领路时，其他的鸟儿一定会用嗷鸣声表达对它的服从和应和。”

但愿您能学会足够的领导力知识，运用到您的领导岗位上去。

一旦你着手去做了，我会用“嗷鸣声”满怀骄傲和满足地给予你我的肯定。

每个时代都会涌现出适合各自时代的领导者。所以，从来不会有怀才不遇的领导，好好读这本书，去抓住属于你的机遇吧！

目 录

c o n t e n t s

引 言	1
第一章 领导力的定义:	
影响力	1
第二章 领导力的关键:	
优先次序	21
第三章 领导力的核心:	
诚信	39
第四章 领导力的终极检验:	
积极变革	53
第五章 获得领导力的最快方法:	
解决问题	81
第六章 领导者还应具备的:	
态度	103

目 录

c o n t e n t s

第七章 挖掘你最宝贵的财富：	
人	121
第八章 领导者必不可少的素质：	
愿景	147
第九章 领导力的标签：	
自律	169
第十章 领导力最重要的一课：	
人的开发	189
尾 声	209

1 | 第一章

领导力的定义：影响力

说起领导力，这已是个恒久的话题，但极少有人了解它的真正含义；生活中，无数人渴望拥有领导力，而成功者却寥寥无几。在我的个人资料里就收集了至少 50 条关于领导力的定义和描述。所谓的“领导力”究竟是一个什么样的迷人的概念？

也许因为我们内心都产生过想当领导者的意识，因此大家对定义领导力的概念也是如此的热衷；又或者是当我们熟悉和喜爱某个偶像时，就希望能够复制他的所作所为，加以发扬光大，这时，领导力又被描述成了富于个性的人格特征。问 10 个人他们对于领导力的理解，你一定会得到 10 个截然不同的答案。在过去的半个世纪里，通过对我的家人和我自己领导潜能的悉心观察，最终我得出这样一条结论：**领导力即影响力**。千真万确，分毫不差。我个人最喜欢的领导力格言便是：“那些自以为在带领他人，却无人追随的人其实根本就不曾领悟领导力的精髓。”

就这一点，Par Training 公司的詹姆斯·乔治斯（James C. Georges）最近在接受《经理人快讯》（*Executive Communications*）的采访时阐述得非常到位：

什么是领导力？暂且抛开它的精神层面不说，领导力代表的只有一个意思：就是能够对他人施加影响，赢得追随者

的能力。

希特勒是领导者，吉姆·琼斯（人民圣殿教教主——译者注）无疑也是；耶稣、马丁·路德·金、温斯顿·丘吉尔、约翰·肯尼迪……这些全都是响当当的领导人物。他们的价值体系和管理能力千差万别，但每个人都拥有一呼百应的号召力。

当你用赢得追随者的能力作为领导力的明确定义时，你就自然地回到了看清楚如何领导的参照点。

这正是问题的关键所在。我们中的绝大多数人都将领导力视为“赢得一个职位”而不是“赢得追随者（拥护者）”的能力。因此，他们为获得一个职位或是头衔殚精竭虑、孜孜以求。当这些目标实现时，他们也就想当然地认为自己已经成为领导者了。这种思维模式将引发两个常见的问题：一方面，某些身居领导岗位的人常常无人响应；另一方面，那些不在领导岗位上、却有领导才能的人常常不会把自己当作领导者，因而也就阻止了他们领导潜能的进一步发挥。

我撰写这本书的目的，正是为了帮助读者接受“领导力即影响力（也就是获得追随者的能力）”的观点，然后再回到我们的起点，教你学会如何有效地领导。以下每一章都涵盖了开发领导力的原则，而第一章正是着眼于“开拓你的影响力”。

关于影响力的几个观点

每个人都具有影响力

社会学家们说，即使是最内向的人，一生之中也至少要影响

到1000个人。我的助理蒂姆·埃尔莫尔（Tim Elmore）对此深表赞同。实际上，我们每个人都在（某些领域）影响着别人，同时（在另外一些领域）受到别人的影响。要么你是领导者，要么你是追随者。你有责任认识到你自身的领导力潜质。在每个特定环境里的特定人群中，一定会有一位特征显著的领导人物。比方说，孩子上学之前，母亲便是直接对他/她言传身教的第一人。孩子的衣食住行全都由妈妈来料理，受此濡染的孩子到了学校之后，自会影响到身边的同龄人。父母两个若经常约在一家餐厅里吃饭，很可能会受到侍者的推荐影响，点上那里的特色菜。当在家吃晚餐成为习惯，则可能因父亲或母亲的口味形成固定的菜式。

一个团体中的领袖人物其实很容易找出来。观察一下，在一群人作决定时，谁提的建议是最有见地的？当讨论问题的时候，人们的目光最常聚焦在谁身上？谁的观点能最迅速地得到大家的肯定？当然最重要的一点，谁是最受拥戴和追随的人？所有这些问题的答案将帮助你明确真正的领导者是谁。

我们从不知晓我们会影响谁，以及影响多少

要深入理解影响力，请回想一下你受到一个人或一件事情触动时的场景。不论什么时代，那些重大的事件总会在我们的生命和记忆里留下印记：比方说，一对1930年前出生的夫妇会绘声绘色地向你讲述珍珠港被袭对他们意味着什么；一个1955年前出生的人，会神色凝重地回忆肯尼迪总统遇刺时他的震惊和哀伤；一个今天的年轻人提起“挑战者号”爆炸也会有同样的反应。

想想那些给你带来强烈冲击的人物和小事情。当我回忆起我的前半生时，不由想起了年轻时参加的露营，那次活动对我日后

的职业生涯起到了关键性的作用；我想起我的七年级老师格伦·莱瑟伍德（Glen Leatherwood），还有那些每年在圣诞树上闪耀的泡泡灯，它们给了我无比美妙的“圣诞感觉”；还有从一位大学教授那里得到的表扬信……这样的例子不胜枚举。生活里充满了各种令我们印象深刻的事物，它们帮助我们完成对自身的塑造。米勒（J. R. Miller）说得好：“总有一些时刻在生命、在永恒之河里留下些什么。没有人能弄明白那被我们称作‘影响’的神秘事物究竟为何物……不过……芸芸众生中的每一个人，都在对他人制造着影响，或是疗伤，或是保佑，或是留下美丽的痕迹；又或者是玷污，打击，带来伤害，甚至毒害到他人的生命。”

当我为人父之后，更加深切地领会到了上述的道理。一个朋友曾用镜框镶了一首诗送给我，现在它就放在我的书桌上：

跟着我的小伙子

我想成为一个细心人
可老有个小伙子跟着我
我倒不在乎自己迷路
可害怕把他引上歧途

我从来都躲不开他的眼睛
每次他看着我，都会
说他想跟我一样——
哦，这个小伙子

我永远难忘一路走来

风霜雪雨，酷暑寒冬

我终于成了——

那个跟着我的小伙子

对未来最好的投资是今天的正确影响

问题不是你是否影响了别人，而是你要如何影响别人。你的领导力会与日俱增吗？本尼斯（Warren G. Bennis）和那努斯（Nanus）在合著的《领袖》（*Leaders*）一书里说：“事实上，成为领袖的机会就在我们身边，每个人都能轻而易举地获得。”

这绝非妄言。本章余下的篇幅正是要帮助你成为一个远胜于今日的帅才，创造不一样的明天。

影响力是可以不断提升的能力

伟达公共关系顾问公司（Hill & Knowlton）的 CEO 罗伯特·迪伦斯内德（Robert Dilenschneider）是这个国家最重要的“影响力传递者”，在全球的政府和大型跨国企业之间编织起了一个巨大的人际网络。他写过一本叫《权力与影响力》（*Power and Influence*）的书，书中提出了“权力三角”的概念，“这个三角的三边分别由沟通、认可和影响构成。首先从有效沟通开始，然后引向相互认可，最后则是影响力。”

我们完全可以提升自身的影响力和领导力潜能。基于对这一点的确信无疑，我将领导力按不同级别定义为五种境界（详见第 15 页图表），人们可以借此学会如何提升个人的影响力。

领导力的五种境界

第一境界：职位（Position）

这是通往领导力的入口。你所拥有的惟一影响力仅仅在于你的头衔。处在这一境界中的人将陷于领域、旧有模式、传统和组织结构图等种种问题当中。除非它们成了权威和影响力的基石，这些东西并非我们想像的那么具有负面性，不过它们的确不能和领导力相提并论。

一旦一个人被授予了某项官职或是地位，他也就处于了“掌控局面”的状态。在那个职位上，他也许有权威。不过真正的领导力绝不仅仅意味着拥有权威，也不只是受过技巧训练，遵从正确程序。真正的领导力应当是要成为他人所乐于追随和为之心悦诚服的人。一个了不起的领导人明白“老板”和“领导者”有哪些本质区别：

老板驱使工人；领导者指导员工。

老板依赖权威；领导者富有亲和力。

老板激发恐惧；领导者激发热情。

老板说“我”；领导者说“我们”。

老板疲于应付问题带来的指责；领导者则解决问题。

老板知道如何做到；而领导者则展示如何做到。

老板说“干吧！”；领导者则说：“让我们一起来！”

职位型领导的特征：

安全感来自于职位，而非天分。一个参加过一次世界大战的

老兵讲过一个故事。一次，他怀着郁闷和不满在战场上对着长官大喊：“退出这倒霉的战争吧！”没想到冒犯的却是美国远征军总司令约翰·潘兴将军（John Joseph Pershing）。可怜的士兵以为会受到严厉的处分，战战兢兢、结结巴巴地想对将军表达歉意，没想到潘兴拍拍士兵的肩，和蔼地说：“没关系，孩子。幸好我不是个少尉。”人的能力和底蕴越高深，具有的影响力越广大，他就会变得越发的冷静和自信。

这一境界常常是由上级指派而获得。所有其他级别都是靠自身能力争取得来。美国棒球联盟教练杜拉契（Leo Durocher）执教巨人队在西点的一场表演赛。一名学员不停地对着杜拉契咆哮，竭尽全力打击他的自信。

“嘿，”他吼道，“像你这么一个小角色是怎么混进大联盟的？”

杜拉契回敬他说：“我是被大联盟议员们任命的！小子！”

对于此类领导者发布的权限以外的指令，人们不会俯首帖耳。如果领导者本人都缺乏自信，畏畏缩缩，他的部下也就会迷失方向，毫无主张。他们只会做分内的事，但士气全无。就好像比利·格雷厄姆（Billy Graham，美国浸礼会牧师）曾经问一个小孩去邮局的路。事后格雷厄姆感谢他说：“如果你晚上到会议中心来，你将听到我告诉人们如何登临天堂。”小孩子答道：“我想我不会去的，先生，因为你连去最近的邮局的路都不认识。”

“职位型领导”较难与志愿者、白领阶层和年轻人共事。由于志愿者们不会固定待在某一个机构里，那么，领导者也就无法借用所谓的“金钱杠杆”来制约和刺激他们。白领员工习惯了自主决策和挑战权威，在所谓的“婴儿潮”（1946—1964）出生的年轻人也不屑于腐朽的独裁和家长制。

我们所有的人在学校里都被告知，领导即地位的象征。然而一旦踏入社会，我们便沮丧地发现，没有人会因为你的职位高就惟命是从。作为领导者，所有的成功和喜悦都来自于你在成为领袖之路上不断攀升的能力。

第二境界：认可（Permission）

弗雷德·史密斯（Fred Smith，联邦快递创始人）说过：“领导力即是无须强迫而使人们为你工作。”只有当你步入影响力的第二级时，才能达到这种境界。除非人们知道你多么关心他们，他们才不会在乎你知道多少。领导力来自内心，而非头脑。融洽的人际关系，远比死板的规章制度更有效力。

在“职位”层次的领导者一般都用强势的权威来开展工作。就像挪威心理学家施尔德鲁普（T. Schjelderup-Ebbe）在“啄食次序”（pecking order）定律中描述的小鸡，今天它们已经被用来定义更广泛的社会群体。

施尔德鲁普发现，鸡群中也有尊卑高下之分。这种尊卑地位的建立并非天生，也不是依照长幼次序排定，而是靠尖嘴啄斗出来的。

无论在哪个鸡群里，总会有一只领头母鸡。它可以啄所有别的鸡，而其他鸡却不能反击。接下来又有一只母鸡，可以啄除了领头鸡以外的其他鸡，依此类推。最后剩下的那只当然最倒霉，所有的鸡都可以“欺负”它，它却毫无反抗之力。

与之相对比，在“认可”层面的领导者靠的是人际关系发展。他们思考的是人的培养，而不是“啄食次序”。在这个级别，时间、精力、考虑重心，都放在个人需求的基础之上。为何要如此？我们

可以举一个典型的例子，在阿米泰·埃齐奥尼（Amitai Etzioni）的《现代组织》（*Modern Organizations*）一书中讲过亨利·福特的一个故事：

福特曾经制造过一款无与伦比的车型，T型车。他是个“以产品为导向”的人，恨不得世界上到处都是他的这款T型车。可当人们开始涌向他，并对他说，“福特，我们想要一款别的颜色的车。”他却执意坚持：“你们可以拥有任何想要的颜色，只要这辆车是黑色的。”之后大萧条便开始了。

不能与人建立牢固而持久的人际关系的人，很快将发现他们也无法发挥长久而有效的领导作用。（本书第七章《挖掘你最宝贵的财富：人》中会详细阐述这一问题。）毋庸置疑，不当领导，你可以爱戴众人，然而不爱众人，你绝对当不了好领导。

我的同事丹·赖兰（Dan Reiland）曾与我分享他的一个观点：“如果第一境界‘职位’是通往领导力的大门，那么第二境界‘认可’，则是奠定领导力的基石。”这一见地给我印象极深，至今难忘。

小心！不要试图跳过这一境界。人们最容易忽略，最不重视的也是这一层。比方说，丈夫通常会从第一境界“职位”（Position）——婚礼之日获得的丈夫之职，很快步入第三境界——“产出”（Production）的阶段。他或许尽到了做一个丈夫的责任，养家糊口，但在此过程中却很可能疏忽了和家人的亲情关系。家庭解体，而自己的事业也随之崩溃。须知，人际关系的建立和维护是一个投入心力的过程，它像是黏合剂把人们胶合在一起，并为长

久的安宁提供稳定的力量支持。

第三境界：产出（Production）

影响力到了这一级别，积极的成效便层出不穷了：效益倍增、士气高涨、员工流失率降低、需求不断被满足、目标接二连三地实现。与这种良性局面相伴相生的是“无穷的动力”。领导和影响他人已成了一种乐趣。种种棘手的问题轻易化解，数据很快得到共享和更新。所有的人都被“完成任务”的使命所驱使。事实上，“产出”成了一切行动的直接动因。

这是第二境界和第三境界的主要差别所在。在“人际关系”层，人们仅仅是为了待在一起而在一起，没有其他的目标。而在第三境界，大家是为了同一个使命和奋斗目标而相聚。换句话说，是“以得到结果为导向”。

就像美国演员杰克·尼科尔森（Jack Nicholson）在电影《五部轻松的戏剧》（*Five Easy Pieces*）中那一段很有名的戏。他在餐馆里被告知只能要套餐而不能单点自己想要的菜，杰克却用他的聪明脑袋出奇制胜：首先，他点了一份鸡肉沙拉三明治，接着他一步一步告诉侍应小姐：“我不要蛋黄酱，也不要黄油……留着鸡肉就行了。”

我最喜欢的故事之一是有关旅游推销人员的。一个新就职的旅游销售人员往办公室递交了他作的第一份销售业绩报告。这份离奇的报告震惊了整个销售部，因为看起来他好像什么都不知道。瞧瞧他写了些什么吧：“我看他们从来没有买过什么有用的东西，我也卖了一些给他们。我现在正要去支家哥（芝加哥）。”

就在销售经理打算开除这小子的时候，居然收到了这个销售

员寄自芝加哥的信，上面写道：“我到介（这）里了，我买（卖）了五什（十）万美元的货。”

经理又震怒又惶恐，生怕上级怪罪下来，开除他不是，不开除他也不是，于是把问题交给了总裁。第二天一早，这些来自常青藤名校的销售部员工惊讶地发现在办公室的布告板上，销售员那两张磕磕巴巴的字条上面又贴了一张总裁的亲笔字条：“我们已经化（花）了太多时间在不平（拼）写上面，而不是消（销）售上。让我们看看消（销）售业绩（绩）吧。我希望每个人都认真地读一读这两封信，这小子工作非常去（出）色。你们也应该以他为帮（榜）样。”

显然，任何一个经理都会更想要一个写得好又卖得好的销售人员。不过，很多所谓的“不合格”的人才，却凭借他们在某方面的不俗资质取得了了不起的成绩。

第四境界：授能（People Development）

如何圈定一个领导者？罗伯特·汤森（Robert Townsend，美国芝加哥大学经济系教授）认为，从年纪、性格、条件等诸多因素来看，领导者形态各异，不一而足。有些并不是很好的管理者，有些人也不见得绝顶聪明。当然规律总是有的：抛开那些庸庸碌碌、无所作为的员工，真正的领导者必为绩效出众的员工所承认。

如前文所述，领导者的伟大并不在于他本人的权力，而在于他能赋予人们力量人光彩夺目的能力。没有后续者的“成功”本身便是失败的。因此，领导者的主要责任便是发掘和鼓励更多的人才作出成绩（详见本书第七章）。

在领导者的指挥下，员工个人的成长将使他对领导者的忠诚度达到最高值。注意这种进步：在第二境界时，员工热爱领导者；在第三境界，员工尊敬领导者；到了第四境界，员工对领导者忠心不二。为什么？因为通过帮助他个人提升，你赢得了他的心。

我的同事中有一位关键人物谢丽·弗莱舍（Sheryl Fleisher）。她最初加入我们团队时，并不善于与人合作。我和她并肩工作了很长一段时间，才把她扭转过来。今天，她已经成长为一位出色的领导。我和弗莱舍都了解她对我的忠诚源自何处。她不会忘记我在她身上投入的时间和精力，这些现在都换来了积极的成果。有意思的是，她现在投注在其他人身上的时间也给予了我莫大的帮助，这也是我深深铭记的。

你直接的领导对象是那些你个人接触较多，并且给予悉心栽培的人。惟其如此，他们才会给予你爱和坦诚，他们身边的人也才会对你忠心耿耿。

不过，在不断朝影响力的层面递进的过程中，在与周围人建立良好关系的阶段，也潜伏着一个隐患。也许你自己并没有意识到，很多的新人会把你仅仅当作是一个“职位型”领导，因为你们从来没有直接打过交道。不妨吸取下面这些建议：

逐渐和人群拉近。要和人们保持接触。我在做牧师的时候，曾经在 5000 人的集会上这么实践过：

- 通过带照片的教会名录来记住他们的名字。
- 让教友们都拥有通讯和沟通卡片，当他们上交时朗读这些卡片（每周我能收到大约 250 张）。
- 阅读每一份会员登记表中的会面访问记录。

- 仔细阅读和回复寄给我的信件。
- 每年参加一次主日学校课程的社会活动。

发展核心领导人。我会有意识地系统地发展组织中的核心领导人，教授他们一些技巧。他们也会对其他人做我对他们所做的事情。

第五境界：真我

因为我们中的绝大多数人都达不到这一层，所以这里不予赘述。只有穷尽一生，拥有了深厚的领导力，才可能达到这一级别，并获得源源不断的回报。我一直在这样做——有一天我希望还能达到这一境界之上，那是完全可能的。

领导力的攀升过程

以下是对于领导力诸多步骤的一些观点补充：

走得越高，前路越长

每当你换一份工作，加入一个新的朋友圈子，都要从最低层开始，重新来过。

级别越高，承担的越多

付出的增加是双向的。承担越来越多的义务的要求不仅来自于你的内心，也来自于你周围的人。假如领导者和下属中有一方开始懈怠，不愿再为更高的目标而牺牲，影响力的光芒也就会立

刻黯淡。

走得越高，领导起来越驾轻就熟

注意从第二境界到第四境界的渐变。关注的重心在不断地变化：人们从“喜欢你”到“喜欢你为了共同利益而努力”，再到“喜欢你为他们个人所做的事”。每一新的境界都会增加一个跟随者乐意跟随领导者的理由。

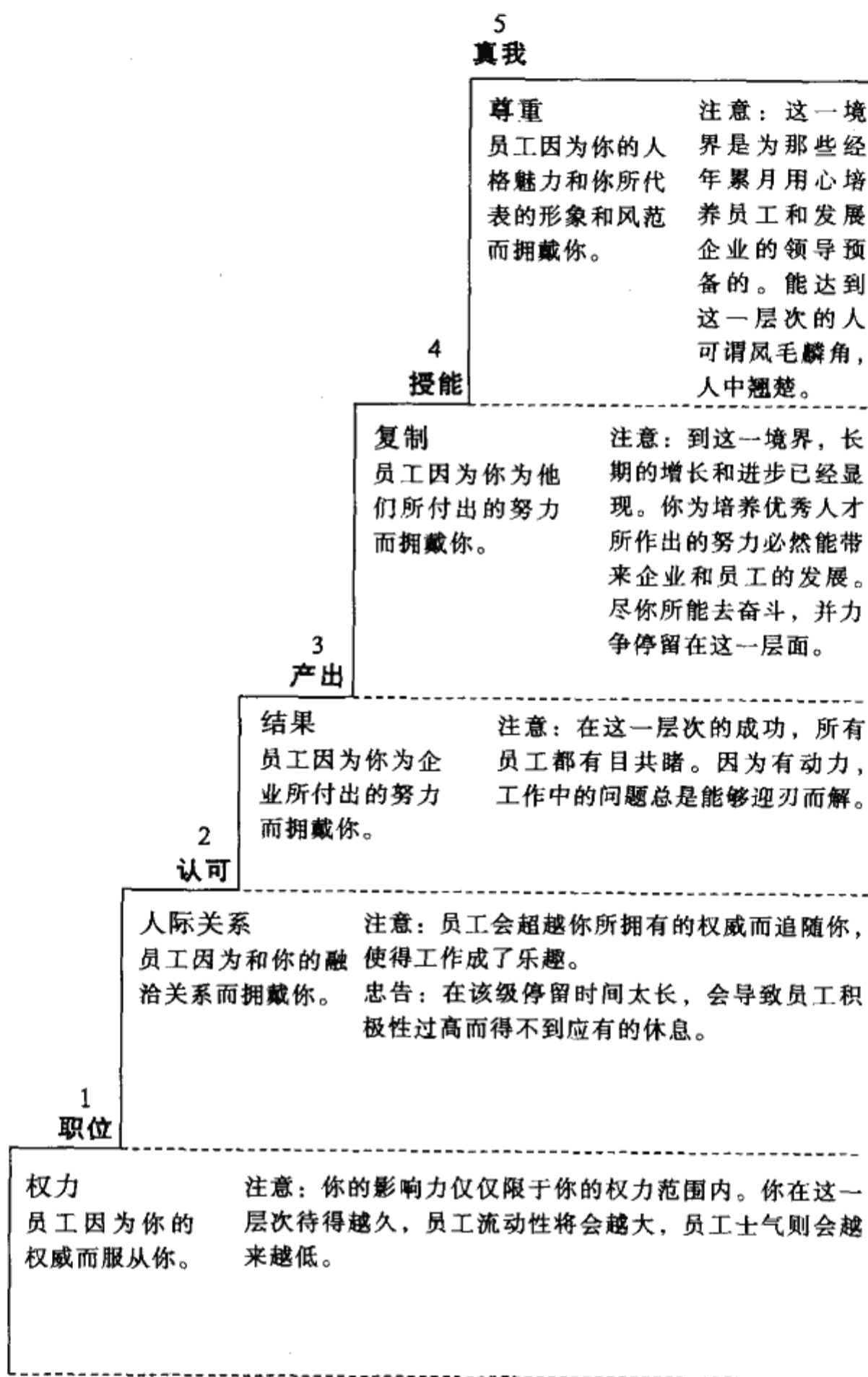
走得越高，进步越大

只有出现了有效的变化时，才会取得进步和增长。随着领导力水平的上升，这种变化也会越来越容易。人们会主动地拥护和配合你作出改变。

绝不应离开基础境界

每一境界都是建立在前一境界的基础之上。如果遗漏了前一境界，后一境界也会轰然倒塌。比如，如果你从“认可”（人际关系）级到“产出”（结果）级，但却不再重视那些辅佐你帮助过你的人，他们会觉得是受你利用。只有当你一级一级坚实地踏步，才可能与周围的人群建立起牢固而深厚的感情。

领导力的五种境界



做一群人的领导，和每个个体的关系一定不在同一个层面

每个人对你的领导给予的反馈和回应都是千差万别的。

为了保持你的领导力有效，你需要把组织内其他影响者一起带到更高层次

你和其他领导者的集体影响力会感染和带动周围的人。否则，一个群体就会因为志趣和忠诚的不同闹得四分五裂。

影响力的结论

现在我们拥有了一张有助于理解和增强影响力的蓝图。它指出：为了达到影响力的顶端，你必须做好两件事情：

了解你目前所处的位置

对不同的对象，可能会有不同的影响力级别，你需要知道自己和别人所处的级别。如果一个集体中影响力最大者位于最高层次，同时又支持你，那么你领导他人的成功便指日可待；如果影响力最大者位于最高层次，而不支持你，这时问题便会丛生。

了解和掌握各级别所需的重要品质

当你准备踏上新的境界时，记住要具备下面的这些素质：

第一境界：职位/权力

- 熟悉你的职位说明。

- 了解组织（企业）的历史。
- 把企业的历史传达给其他人（换言之，即成为团队一员）。
- 承担责任。
- 持续、卓越地完成工作。
- 精益求精。
- 提出各种有建树的意见和建议。

第二境界：认可/人际关系

- 关爱员工。
- 帮助你的同事和下属成长。
- 从他人的角度看事情。
- 更关心人们，而非程序。
- 只求“双赢”，否则不做。
- 带更多的人步入你成功的轨迹。
- 有智慧地对待难缠的人。

第三境界：产出/结果

- 主动要求成长并承担责任。
- 拟定并遵从一个企业使命陈述。
- 让你的职位说明和能量成为使命陈述的一部分。
- 使结果（工作成效）变得切实可行，从你个人做起。
- 审时度势，只做有高回报的事情。
- 传达企业的战略和愿景，使之深入人心。
- 敢于求变，把握时机。
- 善于作出有影响力的决策。

第四境界：授能/复制

- 意识到人是最宝贵的财富。
- 将培养人放在首位。
- 做他人行动的模范。
- 将领导力重点放在最上面 20% 的人身上。
- 给那些核心领导人更多成长的机会。
- 用共同目标来吸引其他优胜者和成就者。
- 为完善自己的领导力建立一个坚强的内核。

第五境界：真我/尊崇

- 追随你的人皆无比忠诚，勇于牺牲。
- 多年来你致力于对领导者的锻造。
- 你已经成为一位发言人/顾问，众人皆向你虚心求教。
- 你最大的乐趣来自于他人的成长和进步。
- 你已经超越了组织的范围。

从某种意义上说，我们每个人都是领导者，因为每个人都在影响着别人。不是人人都能成为伟大的领导者，但你可以做得更好一些。现在，只要求你回答两个问题：“你愿意释放你的领导潜能吗？”“你想用自己的领导才干来造福人们吗？”这本书将是你的指路明灯。

我的影响力

我的生命照亮了他人，
在我离开之前。
无数的痕迹留在世上，有好有坏，
甚至像夜里的阳光。

这是我永远的期望，
永远的祷告；
上天，请让我的一生照亮世人，
给予他们支持和力量。

释放领导潜力的行动步骤

复习

1. 领导力是_____
2. 领导力的五个境界分别是：
 - (1) _____
 - (2) _____
 - (3) _____
 - (4) _____
 - (5) _____
3. 现在我对大多数人的影响力居于哪个境界？
4. 现在别人对我的影响力居于哪个境界？

回应

1. 列出你所在的组织里对你影响最大的 5 个人。

(a) 你对他们的影响力居于哪个境界？

(b) 他们对其他人的影响力居于哪个境界？

2. 每个月至少花一小时的时间和那 5 位对你产生深刻影响的重要人士共处，记住是分别相处。要和他们建立联系。

3. 每月至少花两小时时间和那 5 位人士一起相处，发展与他们的关系。在两个小时里，抽一个小时来复习一下本书的一章，另外一个小时里和他们一同做一个能提升企业价值和凝聚力的项目。

4. 复习一下领导力 5 个境界各自的特征，挑出你比较弱、需要改进的 3 点：

(1)

(2)

(3)

2 第二章 领导力的关键：优先次序

最近，在参加一次会议时，我听到与会者说：“世界上有两件事是最难让人们做到的，那就是让他们按照事情的轻重缓急来思考和行动。”他接着说，这也就是所谓专业人士和业余人士之间的区别。

而我同样认为这也是区分一个领导者和跟随者之间的分界，因为：

- 讲究实效的人懂得如何得到他们想要的。
- 哲学家懂得他们应该要什么。
- 领袖们懂得如何得到他们应该得到的。

成功可以被定义为“一个持续实现预定目标的过程”。这一定义告诉我们“优先次序”的原则和“朝既定目标前进”的能力是一个领导者成功的基础。实际上，我认为这正是领导力的关键。

成功即“一个持续实现预定目标的过程”。

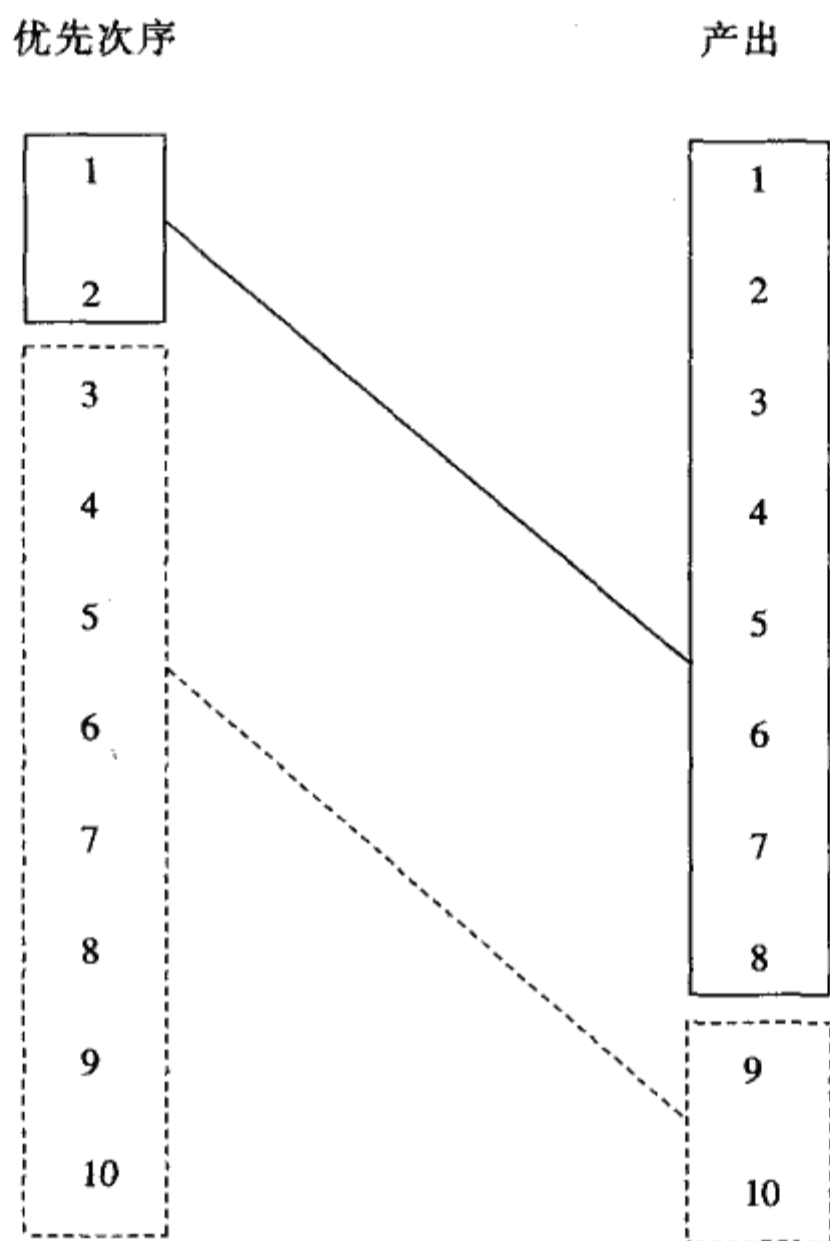
许多年前，在攻读商业学位的时候，我接触到了“帕累托原理”（Pareto Principle），也就是通常所说的“20/80 定律”。虽然那时我对这一原理知之甚少，但已开始逐渐将其运用到日常生活当中。20年后，我发现这是决定一个人或一个企业行动次序的不二法则。

帕累托原理

如果你把你的时间、精力、资金和人力集中在最重要的 20% 的事情上，这 20% 将会给你带来 80% 的生产力。

帕累托原理

20/80 定律



图表中的实线部分代表着一个人或一个企业把时间、精力、资金和人力都集中在最重要的事情上，因而结果是四倍的回报。虚线部分正好相反，代表着一个人或一个企业把时间、精力、资金和人力集中在最无关紧要的事情上，因而回报非常之微小。

帕累托原理的具体案例

时间 20% 的时间产生 80% 的成效。

咨询 20% 的客户占据了我们的 80% 的时间。

产品 20% 的产品带来了 80% 的效益。

阅读 20% 的书籍涵盖了 80% 的内容。

工作 20% 的工作给了我们 80% 的成就感。

演讲 20% 的演讲产生出 80% 的号召力。

捐赠 20% 的人捐献出 80% 的善款。

领导 20% 的人作出 80% 的决策。

野餐 20% 的人吃掉 80% 的食物。

任何一个领导都需要理解管理和领导力领域的帕累托原理。譬如，一个企业里面，20% 的人将决定 80% 的兴衰成败。下面的一些策略将有助于企业领导增加企业的产值和效益。

1. 决定谁是 20% 的效益产出者。
2. 把 80% 的“人力培养”精力放在 20% 的优秀人才身上。
3. 把 80% 的人才培养资金花在 20% 的人身上。
4. 在你要完成的工作中，有 20% 能产生 80% 的效益，你的责任是定出这 20% 的工作计划，然后找一个助理去完成剩下 80% 的效率较低的任务。这是最佳的工作模式。

5. 让顶尖的 20% 的人去培训下一轮的 20% 的人。

记住，我们传授自己所知所体会的；我们复制我们的本性。就如

效率是生存之本。

效力是成功之本。

同宗族谱一样。

我曾在企业领导力会议上教授这一定律。人们常问我的问题是：“我如何确定哪些人是企业里最重要的那 20% 呢？”我建议你先把公司或你的部门里所有人列个名单出来。接着针对每个人问自己一遍：“如果这个人对我有不利举动或者不再支持我，会产生什么样的后果呢？”如果答案是令你无法开展工作，就先在他的名字旁做个记号。反过来，假如某个人会帮你或是害你，但尚不足以影响到你做重要的事情，就不用做记号。这样一路下来，你自己就能筛选出那 15% 到 20% 的名单了。而与这些人的关系是你最需要精心维护和付出代价的。

不是辛苦工作的问题，而是巧妙工作的问题

从前，一个人听说只要他辛勤工作就能挣大钱。而他所知道的最累的活儿便是挖洞，于是他开始动手，希望在院子里挖出大洞来。结果除了落个一身的背痛以外，他仍然一文不名。虽然卖力地干活，可是毫无章法。这就是症结所在。

要么如鱼得水，要么头昏脑胀

同一时间内能够游刃有余地处理好三四件要紧事，是每个优秀领导必须具备的素质。要是每日里忙得晕头转向，注定一事无成。

对于工作的主次安排

高度重要/高度紧急：需首先解决。

高度重要/低度紧急：列出时间表，每天按顺序解决。

低度重要/高度紧急：找到快捷有效的方法来完成这些工作，但不用事事亲为。如果可能的话，交给一个可靠能干的助手去做。

低度重要/低度紧急：像给文件归档就属于这一类事务，重复而琐碎。每周用一个半小时的时间集中处理；或交给他人办理；或根本不管。但是不管怎样，在把今天的任务拖延到明天之前，先仔细想清楚。也许你可以把某项任务无限期地推迟。

帕 累 托

日期_____

要打的电话	已完成	个人记录	已完成
1. _____	<input type="checkbox"/>	1. _____	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	2. _____	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	3. _____	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>	4. _____	<input type="checkbox"/>

20/80 时间表

处理工作的先后次序，允许的时间表，任务清单（高度重要；高度紧急）

	已完成
1. _____	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>
5. _____	<input type="checkbox"/>
6. _____	<input type="checkbox"/>

- 7. _____
- 8. _____
- 9. _____
- 10. _____

待处理的工作

(高度重要；低度紧急)

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____
- 7. _____
- 8. _____

可委托的工作

(低度重要；高度紧急)

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____
- 7. _____
- 8. _____

几年前，我在波士顿的一次会议上讲解 20/80 定律。几星期之后我的朋友约翰·鲍恩 (John Bowen) 送给我一张图纸，上面是他从讲课中体会的心得和记录。从那以后，我自己也用他的这套办法来处理工作，也许这对你也会有所帮助的 (见上图)。

发起或回应

在面临一个新的工作计划时，你要么是个发起者，要么是个回应者。我们的日程表便是个绝好的例子。问题并非“我的日程会排得满满的吗？”而是“我的日程表上都有些什么？”如果你是

个领导者，那么问题就变成了“我要见谁？”而非“我将见谁吗？”经过个人的观察，我发现通常领导者都是方案的发起者，而跟随者更多是在反馈和执行。注意下列差异：

领导者	跟随者
发起	反馈
带领；拿起电话，联系人们	聆听；等待电话铃响
作计划；预见问题和麻烦	每天过日子；问题来了再说
投入时间和人们相处	花时间和人相处
根据主次安排日程表	按要求安排日程表

要么事半功倍，要么事倍功半

一位多年来长于决策的专业人士给了我一个简短而精练的建议：想好哪些事是该做的，然后马上去做；想好哪些事是不该做的，然后别去碰它们。不过，对于事情轻重缓急的判断，并不是如此简单。要知道，有时候很多事情绝不是“非黑即白”，而是处于“灰色地带”，让人难以作决断。这么多年来，我发现最难办的一件事，就是知道“最先做什么”。

下面的这些提问将有助你分清工作的主次：

对我的要求是什么？一个领导者可以丢下任何事，惟独不能放弃他的责任。在接受每项新任务之前，一定要考虑的问题就是“对我的要求是什么？”换句话说，哪些事是我必须做，而且是只有我能够做的？必须把这些事放在首要位置。若是出了闪失，很可能你就得加入失业大军。在你的工作范围内势必有很多职责，但只有一些是非你不可的。学会把这些责任和可以委托他人的次

要责任区分开来。

花一分钟的时间，列出你的工作对你的要求（如果可能，按照重要性分别列出）。

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

什么给我最大的回报？付出和回报必须成正比。我常常问自己，“我现在做的是我最拿手的工作吗？能给公司带来丰厚的利益和回报吗？”事实上，许多企业都存在下面三个问题：

- 滥用（Abuse）：少数员工忙得一塌糊涂。
- 废弃（Disuse）：冗员成堆，却无事可干。
- 误用（Misuse）：大量的员工干着与职位和能力不相称的工作。

波·杰克逊（Bo Jackson，20世纪美国美式橄榄球和棒球双料全能明星运动员）曾为他的高中橄榄球队打中场防守。他本人球艺精湛，但带领队友却不是他的强项。一个赛季下来，他们的球队成绩仅为3胜7负。在奥本大学，当所有三个跑卫都受伤以后，他的教练叫他顶替他们，“直到球队正常运行”。波有些担心，但他还是这么做了。后来发生的证明他这么做是对的，这便是关于“回报”问题的最好诠释。

花一分钟思考一下你的工作给予你的最大回报：

- 1.
- 2.

3.

4.

什么是最大的成就感？老话说：“人生苦短，需及时行乐。”最大的成就也就是享受你的工作。我曾经在一个领袖会议上传授这一法则。我还记得那堂课的主题是“用心工作，乐在其中。”课堂上我启发听众们仔细地想一想，如若不出于任何功利心的话，有什么样的事情是他们乐意全力投入去做的。我主张他们学会在这一领域做出成绩来，以致人们乐意给出相应的肯定和回报。传奇的赛车手、设计师安迪（Andy Granatelli）说，当你取得成功时，那便不再是工作，而成为一种生活方式。你会因为自己对世界作出些许贡献而备感欣喜。的确是这样！花一分钟，把你在工作中体会到的最大成就感写下来。

1.

2.

3.

4.

如果 3R——责任/回报/成就感（Requirements/Return/Reward）基本一致的话，工作状态自然会越来越如鱼得水，成绩也会水涨船高。也就是说，如果对我的工作要求和我的能力相当，也能给予我最大的回报和快乐，那么，当我按照优先次序工作，我就会成功。

优先次序原则

优先次序不是一成不变的

生活中，那些需要优先关注和处理的“要事”不是固定不变的。罗斯·佩罗（H. Ross Perot）说，“我们应该不断追寻和探索所有卓越的、领先的事物。良好设定的优先次序，必须总是关乎前沿。”

合理地分清主次，你必须：

- 评估（Evaluate）：每个月都评估自己的3R（责任/回报/成就感）。
- 削减（Eliminate）：问问自己，“我现在做的工作，有哪些是可以被别人替代的？”
- 估计（Estimate）：这个月我需要完成的首要工作是哪些？用多长时间能完成？

几乎所有事情的非重要性，是再怎么强调也不过分的

我很喜欢这一条原则。也许听上去有些夸张但绝对值得铭记。威廉·詹姆斯（William James，19世纪晚期美国心理学家）说过，所谓智慧之举便是“懂得忽略的艺术”。世间有太多的芜杂小事占据我们的时间，分散了我们的精力。神学家安东尼·坎波罗（Anthony Campolo）在50位95岁以上高龄的老人中作过一个调查：“如果你可以重活一次，会做哪些和此生不一样的事？”这是一个答案不限的问题，因而收集到的回答也五花八门，不过有一些答案重复率很高，比如如下三种：

- 如果我能再活一次，我会再仔细想想，深思熟虑。
- 如果我能再活一次，我会更勇敢些，多去尝试多去冒险。
- 如果我还能再活一次，我会做更多能在我去世后延续下去的事情。

有人曾问起一位年轻的小提琴演奏家成功的秘诀。她回答道：“有计划地忽略。”接着她解释了这句话的意思：“当我还是个学生的时候，

几乎所有事情的
非重要性，是再怎么强调也不过分的

所有的时间都被功课、任务占得满满的。每天早饭以后走进房间，叠被、收拾屋子、打扫地板，总之忙里忙外。接着我急急忙忙地开始练琴，可我发现自己没有像想像的那样取得进步，于是我改变了方法。不到练琴结束，我不会去操心其他任何事情。我相信这也就是我今天成功的来由吧。”

好是最好的敌人

每个人碰到大是大非的严肃问题都会仔细掂量，作出适当的选择，但问题常常出在当我们碰到两个较好的选择时。假如这两个选择都有利于我们获得回报和成就感怎么办？

如何不在两个理想选择之间犯难

- 问问你的上级主管或是同事们，他们会如何选择。
- 其中的一项是否能由其他人来做呢？如果是的话，赶紧移交给他人，专心做那件非你不可的事情。
- 哪个选择对于客户更有利？很多时候，我们都像那个宁愿保持店堂干净，也不愿打开店门让客人进来的店主，“捡了芝麻丢

了西瓜”。要知道，开店的宗旨可是广迎天下客，而不是光为了打扫店面啊！

- 从公司利益出发来作决定。

一个灯塔看守人一直在岩石崎岖的海岸线上工作。每个月，他都会拿到一桶新油，靠着它保证灯火通明，彻夜不灭。在海岸附近，他总能遇上不少客人：一个邻村来的女人跟他讨些油回家过活；一个农夫也来找他要点油点自家的灯；还有人从他这儿拿点油去润滑车轮……所有人的要求听起来都很正当，于是看守人每次都满足了他们的要求。到了月底他才发现油桶已经见底了，灯塔于是也熄了。那天晚上好些船只因此触礁沉没，一些人丧命在漆黑的海上。当局前来调查时，看守人非常悔恨，恳求得到宽恕。但当局的回答是：“给你那些油的目的只有一个——是为了让灯塔的灯亮着！”

你不可能拥有一切

我的儿子乔尔·波特（Joel Porter）年幼的时候，每当我们一起走进商场，我都会告诉他：“你不可能什么都买。”就像所有其他的人，他的一生中也面临着诸多艰难的选择。得到一样东西，其很大程度上就是你了解自己内心需要的过程。很多年前我读过威廉·欣森（William H. Hinson，美国卫理公会教堂高级牧师）的诗：

只追求一个梦想的人，
可望在终老前达成心愿；

追求太多梦想的人，
走到哪儿，都要收割自己播下的种子，
收获一地荒凉。

一群登山爱好者正准备攀登阿尔卑斯山最高峰勃朗峰。登顶前的一晚，一位法国导游向大家透露成功登顶的诀窍：“要想到达顶峰，最好只带上最需要的必备品。要舍得扔掉所有不必要的用品。这一趟可不容易。”

一名英国男子对导游的建议不予理睬，第二天仍旧背了一个硕大沉重的包，里边装了色彩明艳的毯子，许多奶酪，一瓶酒，几个相机，好几块巧克力，脖子上还挂了好些副眼镜。导游劝他说：“千万别，你这样肯定登不上去的。只带那些最需要的东西。”

不过这个固执的英国男子还是执迷不悟，他甚至孤身一人前进来证明自己的能力。其他人都遵照导游的建议，轻装上阵。有趣的是，就在他们前行的路上，陆续看到了不少被别人丢下的东西：毯子，奶酪，酒，照相器材，还有若干巧克力。最后当他们登上顶峰时，看到了“一无所有”的英国男人。他终于还是一路扔下了那些不必要的装备。

太多的要事让人麻木

我们每个人都经历过这样的时刻：桌面文件堆积如山，电话铃声响个不停，门开了所有的人都涌了进来。还记得那种“头晕目眩”的感觉吗？

威廉·欣森曾经解释过为何驯兽员走进狮子笼时手里总要拿

着一条长凳子。事实上，他们手里拿着皮鞭，身上也别着手枪。可是他们始终会端着一条凳子。欣森说这其实才是最重要的工具。熟练的驯兽员都知道，一般狮子对四条腿的东西会全神贯注。通常他们先把凳子藏在身后，就在狮子对着这个“四条腿的家伙”集中精神的时候，驯兽员突然以极快的速度把凳子腿朝狮子脸上猛地一戳，瞬间狮子就被打懵了，变得虚弱不堪，因为它的注意力完全被打没了。（现在我们要对这种动物投注更多的同情了。）

有一天，我们当中最能干的同事谢丽过来找我，她看上去累极了。我得知原来是因为工作压力太大，她给自己开的“任务清单”足有半米长。我让她把所有的工作项目都列出来，我们一起排出轻重缓急。到现在我都能记起来她卸下包袱时舒畅的表情。

如果你也面临任务压头的情形，不妨把你要做的工作按优先次序列一张单独的单子，然后再交给你的老板，看看他会如何选择。

每月的最后一天，我都会作出计划，把下月的要务罗列出来。我会和我的助手芭芭拉一起坐下来，让她把那些工作整理出来放在日程表上。每个月她要帮我处理几百件类似的事情。不过，每当碰到一些重大和紧急的事件，我都会立即亲自交待给她，这样她就会先把别的事情放在一边，专心对付这些工作。所有真正的领导人都懂得对“好”说“不”，是为了对“最好”说“是”。

如果太多人都关注次要的事情，麻烦就大了

罗伯特·麦凯恩（Robert J. McKain）说过，“我们无法实现主要目标的原因，就在于花太多的时间在那些不重要的事上。”

很多年前，曾经有过一则 300 条鲸鱼突然集体死亡的新闻报

道。据说这些鲸鱼当时正在猎食沙丁鱼，结果后来它们渐行渐远，发现自己被困在海湾里。弗雷德里克·布劳恩·哈里斯（Frederick Broan Harris）评论说，“是小鱼将海洋巨霸诱导到了死神那里……鲸鱼因为追逐毫不起眼的小目标而丧命，将巨大的能量消耗在意义不大的目标上。”

人类同样如此。常常是一些零星琐碎的小事令我们失足跌倒。一个悲剧性的例子就是美国东方航空（Easten Airlines）的一架喷气式客机在佛罗里达州的大沼泽国家公园失事案例。当时那架从纽约飞往迈阿密的401号航班上载满了度假的乘客。就在飞机将要着陆时，显示正确着陆的信号灯突然不亮了，飞机开始在沼泽地上空绕大圈子。机组成员乱作一团，察看到到底是齿轮故障还是信号灯灯泡的问题。

机械师打算拆下灯泡，可它却死活拆不下来，于是其他的机组成员都过来帮忙。在这种紧急时刻，谁也没有发现飞机离地面越来越近，最后直接撞进了沼泽地，造成数十人死亡。一组享受高薪待遇、经验丰富的飞行员，就这样为了一个价值75美分的灯泡酿成机毁人亡的惨剧。

“最后期限”和任务的紧急迫使我们找出工作重点

帕金森定律（Parkinson's Law）指出，如果你有一封信要写，这会花掉你一天的时间；如果你有20封信要写，你也照样会一天完成。

什么才是我们最有效率的工作时间？度假之前的那个礼拜！为什么我们总是不能把事情处理得井井有条，就像离开办公室、作出决策、收拾好桌子、回电话之前的那个星期那样？正常情况

下我们会有效率（正确地做事情），一旦时间紧急、任务加剧，我们就会更有成效（做正确的事情）。效率是生存之本，成效则是成功之本。

1912年4月14日的晚上，海上豪华巨轮“泰坦尼克号”与大西洋里的冰山相撞沉没，数千人撒手人寰。其中最令我们深思的是救生艇上一名妇女的故事。

当时她问是否能给她三分钟，回船上的头等舱取点东西。接着她飞奔过船上的走廊，毫不理会脚下被人在慌乱中丢弃的大把钞票和首饰，甚至也没有顾得上她房间里的首饰。她只是匆匆地拿了三个橘子便赶紧回到了救生艇上。

若是在灾难之前的几个小时，她的这种举动一定会被视为荒唐至极。可是环境变了，船上东西的价值概念也因此而改变。正是时势的紧急使她作出了明智的选择。

对于“重要”的理解，我们常常知道得太晚

有一家人受够了城市的嘈杂和拥挤，搬到乡下，希望能享受田园的清闲。为了养牛，他们买下了一个牧场。一个月后朋友们来访，问他们如何给牧场命名。父亲说：“哦，我想把它叫做 Flying-W，可我老婆想叫它 Suzy-Q。一个儿子想叫它 Bar-J，另一个则喜欢 Lazy-Y。于是我们干脆把它叫 Flying-W，Suzy-Q，Bar-J，Lazy-Y 农场。”朋友于是问：“那你们的牛在哪儿呢？”父亲说：“一只也没留下。我们为名字而争论的时候它们都死光了。”

有一位无名氏作家说：“我们握紧拳头来到人间，两手空空离开尘世。命运之神有办法让我们知道什么事情应该取舍。”

盖里·雷丁（Gary Redding）曾经跟我讲过保罗·聪格斯

(Paul Tsongas, 美国马萨诸塞州主张改良的参议员) 的故事。1984年1月聪格斯宣布他将从参议院退休, 不再参加竞选。他本来是一颗冉冉升起的政治明星, 重新当选参议员是他心之所向, 而且当时他已被视作总统或副总统提名的当然人选。

就在宣布的几周前, 他发现自己患上了一种淋巴瘤, 要是及时治疗有可能得到一些缓解。实际上, 这种病并不会对他的生理能力或寿命带来很大的负面影响。从某种意义上而言, 癌病的发现并没有把聪格斯推向政界之外, 但的确给了他一次思考死亡的契机。也许他不再可能去实现所有想实现的目标。那么哪些事才是他在有生之年最想做的呢?

他终于想明白, 即便他一无所有也不会放弃的、余生他最渴望的事就是和家人在一起, 看着他的孩子一天天成长。这些远比改善国家法律或者将自己的名字载入史册更牵动他的心。

就在他宣布退出竞选不久, 一位朋友给他写信祝贺他的这一决定。信笺上写道: “从来不会有人在弥留之际说, ‘我多么希望我花了更多的时间在生意场上啊。’”

3 第三章 领导力的核心：诚信

字典上对于诚信（integrity）这个词的解释是“完整、统一的状态”。如果我是个有诚信的人，我会尽量做到言行一致。不论我身在何处，与谁同行，我就是我本来的样子。

然而令人悲哀的是，诚信现在已经成了一个行将消失的品质。个人标准大行其道，耽于享乐和追求成功的捷径似乎成了社会的主流。

一位求职者在工作申请表上看到这样一个问题：“你是否有过犯罪记录？”他在空格处填上了“无”。接下来的问题是“为什么？”这个“诚实而天真”的求职者没有意识到本可以不用填这一项，未加思索他就写下了“我想是因为我从来没被逮住过”。

在杰夫·丹齐格（Jeff Danziger，美国漫画家）的一幅政治漫画上，一位公司总裁对他的员工宣布：“先生们，今年我们要靠诚信取胜。”会议桌一侧的一位副总裁喘着气应和：“好极啦！”而桌对面的另一位副总裁却在小声嘀咕说：“这可是有风险的。”

再看《纽约客》上面的一幅漫画，两个刮光了胡子的中年男人坐在同一间监狱的囚室里。其中一个转向另一个说：“嘿，我想我们的贪污程度已经和这个社会的腐败标准接轨啦。”

白宫、五角大楼、国会山、教会、体育界、大学校园，甚至连医护中心都被丑闻所困。不论何种场合，诚信的缺失都可以追溯

到组织机构中个人道德水准的下降上。

一个诚信正直的人不会出现“忠诚度分裂”（即两面派）的情况，也不会行奸诈之举（伪善）。他是“完整的”，其“单一型思维”显而易见。他心地坦荡，无所畏惧也无须隐藏。诚信者的一生，就如同一本打开的书。吉尔伯特·比尔（V. Gilbert Beer，西方儿童圣经读本作者）说过，“一个秉性正直坦诚之人，必建立了自己的价值系统。据此他可以坦然和正当地面对世间万物。”

看一个人是否诚信，不是看他做了什么，而是他是什么人；反过来说，我们是什么人决定了我们做什么。我们自身的价值系统是无法从我们内心抽离的一部分。它已成为指引我们前行的导航系统。正是价值观建立了我们生命中的优先次序，决定了我们的取舍。

我们内心都有各种纷乱交织的欲望，善、恶、爱、恨。每一天，我们都在心中决断，是做自己想做的事，还是做该做的事。无论多么超凡脱俗，都不可能豁免于此。诚信决定你内心的选择，帮助你建立挣脱这些焦虑愁怨的基本法则。诚信的信条决定我们的本心，在矛盾困苦出现之前就会作出应对。它将我们所言、所思和所为融合为一，因此在完整的人身上决不会出现三者不和的情况。

不仅如此，诚信还能使人的内心升腾起无比的满足和愉悦。一旦有它作为理念的裁判，就再也不会心口不一；行为将成为心灵的镜子。无论旦夕祸福，潮涨潮落，诚信之人的外表和其家人所熟悉的他绝无二致；无论世事如何变迁，都可预知他的所作所为。

诚信还不仅仅是两种欲望交战的裁度者，它决定了你将拥有

真正的快乐，还是一颗痛苦的分裂的灵魂。前路漫漫，只有诚信者将成为完整的人。

“成为圣贤的第一把钥匙，”先哲苏格拉底提醒我们，“就是表里如一。”很多时候，在我们成为“人”之前就开始了所谓“做人”的矫饰。领导者要赢得他人的信任必须品行端正，就好像一件优秀的音乐作品——词和曲完美结合，相得益彰。

如果我们能做到言行一致的话，就一定会产生理想的效果。例如：

我规定员工： 我准时上班。 他们会准时上班。
“上班要准时。”

我告诉员工： 我积极工作。 他们必定积极工作。
“要积极工作。”

我倡导员工： 我的确把客户利益 他们会以客户为导向。
“客户至上。” 放在首位。

然而如果我自己言行不一，结果必定大打折扣。例如：

我规定员工： 我常常迟到。 他们中一些会准点，
“上班要准时” 另一些会迟到。

我告诉员工： 我消极工作。 他们中一些积极工作，
“要积极工作。” 另一些则吊儿郎当。

我倡导员工：“客户至上。” 我却总把个人利益放在首位。 他们中一些人会以客户为导向，另一些则不会。

我们所知所学 89% 来自视觉刺激，10% 通过听觉，只有 1% 是经由其他感觉。因此，领导者的正确言行人们都会看在眼里、记在心里。领导者越是守信，人们也就越发忠诚克己。他们听到什么，他们就理解什么；他们看到什么，他们就相信什么。

然而我们常常看到的是，一些看一个人是否诚信，不是看他做了什么，而是他是什么人。领导者爱用一些短视的、不高明的伎俩来激发员工。但人们真正需要的并不是华而不实的言辞，而是一个可供效仿的典范。

关于正直和诚信的测试

你的诚信度越高，人们对你的信心也就越足，他们会更多地允许你带领和引导他们。反之亦然。

许多参加过我的座谈会的领导者都问我：“我该如何使我的公司状况得到改变，希望您能给些建议。”基本上我都会给他们同样的回答：“我的职责和目标是激励你自身去改变，只有这样，你的公司才会开拓出新局面。”就像我重复过无数遍的那样，成也领导力，败也领导力。而保持不败的秘诀便是

“坚持诚信”。让我们来细究一下其中道理：

1. 诚信培养信任感

德怀特·艾森豪威尔（Dwight Eisenhower，美国第34任总统）说过：“领袖的身后需要有人追随。为此领导者需要得到他们的信任。因此，毫无疑问一个领袖最重要的品质便是诚信，否则便不会有真正的成功可言，无论是一个铁路工段养路班、一支橄榄球队、一支军队或是一家企业均是如此。倘若部下发现他行为不端，他必然起不了表率作用。他必须言行一致。因此，最需要的，是诚信以及高远的目标。”

荷兰管理大师彼得·布鲁因（Peter Bruyn）认为，所谓权威并非一个老板对下属拥有的生杀予夺的权力，而是影响下属、使下属意识到并能够接受这种权力的能力。他把这称做是一种“交易”：只要领导者能用下属们能接受的方式带领，他们自然会心悦诚服。布鲁因的理论归结起来很简单，即管理者必须建立和维护自己的诚信，而下属必须相信管理者能对他们付出最起码的信任。

很多时候，企业高层人物总是指望人们去“服从”。他们设置新的职位、颁布新的规章制度以杜绝以下犯上。遗憾的是，他们往往事与愿违。为什么？因为他们总是试图从外部解决，而不是查找内因。没有诚信自然没有权威可言。

卡耐基—美隆大学的一项调查显示，在管理人员当中，只有45%的人相信企业最高层的领导，1/3的人不信任他们的直接领导。在这样一个仰仗和需要诚信的年代，企业一把手必须有所动作，来提高这些统计数字。

卡维特·罗伯茨（Cavett Roberts，美国全国演讲协会主席）说过：“若人们理解我，我便得到了他们的关注；若人们相信我，他们便会用行动来支持我。”一个领导者需要的不仅仅是办公室门上的头衔，而是人们的真心拥护。

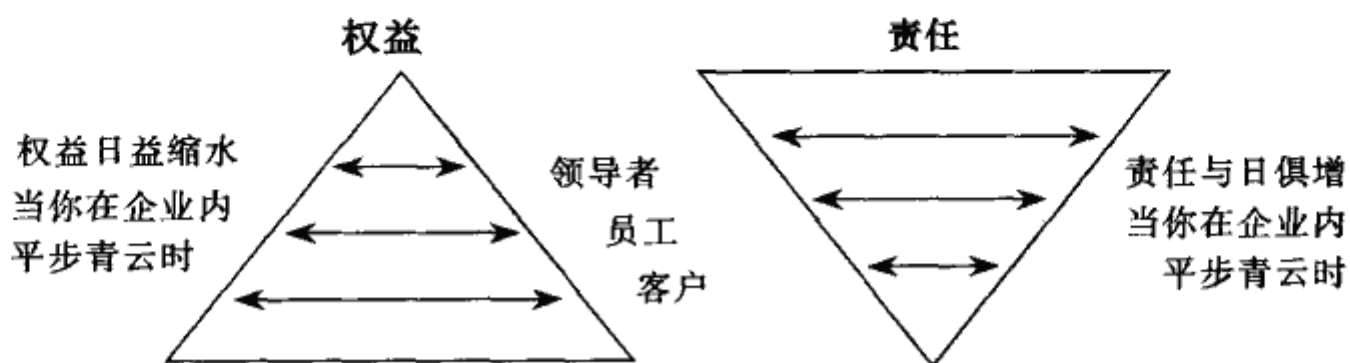
2. 诚信具有高度的影响力

爱默生（Raph Waldo Emerson，美国19世纪著名哲学家、文学家）曾说：“任何一个公共机构都是某一个人拉长的影子。他的品格决定了机构组织的品格。”这和威尔·罗杰斯（Will Rogers）的表述不谋而合：“民众的心意是通过观察、而不是争论来改变的。”他们相信自己的眼睛。

根据对1300名公司高层管理人员的调查统计，诚信是决定公司成败最宝贵的要素。在有助于促进经理成效的16项品质中，有71%的人把诚信放在首位。

3. 诚信推动建立更高的标准

领导者应具有比普通人更高的视野和标准。这一观点和现在大多数人对于领导的想法相左。在一个充斥着虚伪、矫饰和特权当头的社会，向上晋阶的道路很少会受到道德和责任的约束。然而，杰出的领导者惟一不能放弃的就是责任感，无论对于他们自己、还是对于企业来说，这都是最宝贵的。小约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller, Jr.）曾说：“我相信所有的正义都与责任有关，任何一项机遇、一件义务和一笔财富，背后都是沉甸甸的责任。”下面的图表恰当地反映了这一原则。



大多数人都希望捍卫自身的权益，然而对责任却避之不及。理查德·埃文思（Richard L. Evans）在其著作《开放之路》（*An Open Road*）中写道：“一个尽职尽责、克己奉公的人是我们难能可贵的财富，因为每交给他一项任务，他一定会圆满地、怀有良知地完成；相反，如果一件事情总需要来回地返工、修改、不断考量，那么显然交办去做的人是不称职的。”

汤姆·罗宾斯（Tom Robbins）说过：“千万不要让你自己成为时代的牺牲品。我们身处的社会、时代均不会令我们沦陷。今天，似乎有这么一种趋势，把个人的道德缺失归结于社会环境，而使自己免于获罪。然而品格的缺陷才是人们最大的局限所在。你付出的是灵魂的代价。”领导者品行不端时，他们的价值标准自然也就一落千丈。

4. 诚信带来的不仅是好名声，还有稳固的信誉

外在形象是人们对我们的看法。而诚信则是我们的本来面目。

两位老妇人在一处拥挤嘈杂的英国乡村墓地附近散步时看到了一块墓碑，上面镌刻着这样的话：“约翰·史密斯，一位政治家，一个诚实的人，长眠于此。”其中一个老太太看到后不由惊呼：“哦，天哪，太糟糕了！他们居然把两个人放到了同一块墓地里！”

我们都认识那些表里不一的人。可悲的是，他们中的很多人对自己外强中干的事实并不自知，直到有一天“空中楼阁忽然倒塌”

才幡然醒悟。即使那些自认为非常了解他们的亲友也会无比震惊。

在古代中国，人们通过建筑长城来抵御北方匈奴的入侵。城墙依山而建，气势宏大，地形凶险，人们自以为可以高枕无忧，于是放心享乐。然而就在长城刚建好的头几百年里，华夏民族就遭遇了三次野蛮的侵袭，而入侵者的取胜都不是靠攻克城墙获得的：每次他们都是用贿赂守城士兵，大大方方地迈进城门。这就是“忙着砌墙，却疏于德育”的典型事例。

试着回答下面的问题，你的回答将决定你究竟是个精于外在修饰，还是注重修身立德之人。

一致性：你在任何场合下都表现如一吗？

选择：当面临对自己更有利的机会时，你会作出最造福他人的决定吗？

赞誉：对于他人为你的成功所付出的辛劳和成绩，你会毫不犹豫地认可和肯定吗？

托马斯·麦考利（Thomas Macauley，美国麦克利兰基金会执行董事兼总裁）说过：“洞察一个人的内心，就是看看他在四下无人的时候会干些什么。”生活就像一个钳子，有时它会夹得我们全身疼痛。在有压力的时候，你的真实一面便暴露无遗。我们不可能拥有我们本来没有的东西。外在形象给人许诺多多，却无法兑现。而诚信则绝不会令人失望。

5. 诚信意味着在领导众人之前你要首先是一个诚信的人

如果我们还未真诚地面对自己，就根本无从谈起管理他人。很

多时候，人们常常过于关注产品结果，而希求找到捷径。不过请记住，当谈到正直诚信，不会有任何捷径，真相最后总会大白于天下。

最近我听到了一段采访对话，被采访者是一位为多家美国大公司担任质量控制咨询的顾问。他说：“在涉及质量管理时，我们从来不关心已成事实的产品。我们关心的是生产过程。只要过程规范，结果必然有保证。”同理，诚信的品行是良好声誉的必然保证。

当年，在“挑战者号”航天飞机爆炸的那一刻，全美国才突然发现原来质量监测部门早就对美国宇航局提出过预警，指出飞机的质量体系还尚未达标。然而制造部门却坚持“挑战者号”必须上天。就这样，像日后的无数商业巨擘一样，它从万里高空轰然坠落。

我的篮球教练唐·内夫（Don Neff）无数次在比赛时向球队强调：“就像训练时一样打！打出训练时的状态！”一旦我们没有遵守这一点，就无法发挥出自身的潜力。当领导者做不到这一点时，也就信誉全失了。



哦，抓住我！我可不会游泳！

6. 诚信使领导者更可靠，而不仅仅是多了些小聪明

我曾经和弗雷德·史密斯一起就餐。这个智慧无比的商人跟我讲了聪明和可靠之间的分别。他说那些头脑机灵的领导者很少能长盛不衰。这令我想起了彼得·德鲁克（Peter Drucker，管理大师，被尊为“现代管理之父”）对齐聚在教堂中商议要事的牧师们的寄语：“高效力领导者的最终要求便是赢得信任。否则就绝不会有人拥护你……所谓领袖即有人愿意追随和信赖你。信任一个人，并不是要附和他，而是深信领导者对他所说的话负责。其实也就是对一种非常传统的叫做‘诚信’的东西的坚定信念。领导者的行动必须和他宣称的信仰相吻合，或至少是能相互对应。高效的领导者——同样，这也是非常古老的智慧——并非来自于机敏的头脑，而是言行的高度一致。”

真诚守信的领导者无须为此广而告之。他们所做的一切都光明磊落，尽人皆知。同样，虚伪狡诈也不可能被遮掩和粉饰，无论一个管理者多么才华横溢，其行径和灵魂总会为世人所明了。

想要永远赢得人们的尊重和拥戴，最好的办法莫过于以诚相待。“骗得了一时，骗不了一世。”到最后，每个人都毫无例外会暴露出他的本来面目。

安·兰德斯（Ann Landers，美国资深专栏作家）说：“正直的人期望人们的信任。他们清楚，时间会证明他们的良知，因此愿意为此等候。”

7. 诚信是一项来之不易的成就

诚信不是与生俱来的。它是一个人自律、自信和在生活中所有方面坚持诚信的结果。不过在今天这样一个瞬息万变的时代，正直诚信已成稀罕之物。注重时效的文化不再能孕育出永远激励人心的英雄和道德楷模。我们生活在一个模仿的国度，但真正值得模仿的精英领袖却屈指可数。

你可以看到，诚信的含义已经遭受侵蚀和颠覆。无论是在好莱坞，在华尔街，亦或是小城镇的街道上提起这个字眼，你得到的反应都是漠然相向。对大多数美国人来说，“诚信”不过是假正经或者思想古板狭隘的同义词。在眩惑耀眼的新经济时代，像这样一个基本的道德标准在一夜之间便被击得粉碎。

也许我们不得不悲哀地承认，诚信和我们所处的时代是相悖的。引领文化主流的生活哲学无不关乎物质主义和消费主义。对于财富的攫取和欲望的满足远远盖过具有永恒高度的价值理念。

“当我们出卖他人的时候，我们也就出卖了自己。”海斯特（Hester H. Cholmondelay）在他的短诗《犹大》中揭示了这一真理：

就如同古老传说里
人们总是尝到自己酿下的苦果——
为了30枚银币，犹大出卖了的
不是耶稣，而是他自己

比利·格雷厄姆曾说：“诚信左右着我们的处世之道。所以我们应当努力锻造自己的德行，坚守如一。”

“失去财富，你只是物质上的缺乏；失去健康，你只是没了强健的体魄；而失去品格，你就失去了一切。”

若你希望成为一个正直诚实的人，不妨读读埃德加·格斯特（Edgar Guest，诗人）的这首诗——《对自己我是否真实》，把它当作一面镜子来映照你的行为：

我必须自食其力，所以
我要坚守信念
时光荏苒，我希望茁壮成长
在双眼中看到坚定的自己
不愿在日落之时，孤立无助
哀叹将岁月蹉跎，年华虚度
不愿靠在禁闭室里
满怀心事
还自欺欺人
以为世人洞穿不了我的真实面目

那样的羞惭非我所愿
我只要可以时时高昂起头颅
受人尊重
即使在名利场的厮杀中
也希望能够爱护自己
而非随波逐流，腹内空空

外人所不知的一切

在我内心深处也无处隐藏
愚弄众人
终究逃不出自我的审判，所以
无论世事如何变迁
我都要自爱和良心永存心间

接下来，再来作一个约瑟夫·贝利（Joseph Bailey，美国励志畅销书作者）有关导师的测验。他在访问过30多位公司总裁后，发现所有的优秀领导者皆得益于导师的真传。爱默生说：“人一生中最渴望的便是有人能指引我们成为一个优秀的人。”一旦我们找到了这样的师长，便需要时时反省自己：“我是不是遵照我所学的来付诸实践了呢？”若不踏实努力，而穷于钻营，则是对良师和自己的双重伤害。

最后是一个群众测验。问问你自己：“我对跟随者足够真诚吗？”作为领导者，错误失当的决定不仅影响个人利益，更重要的是影响你周围的人。然而，不良动机导致的错误决策则完全不同。在获得领导高位之前，我们必须清醒地认识到：正直与诚实都是深积于内心的。我们传授我们所知道的，我们复制的是我们的真我。

詹姆斯（James P. Cozies）和巴里（Barry Poser）是“可信赖模范”的鼓吹者。他们在共同撰述的《领导力的挑战》（*The Leadership Challenge*）一书中，提到对于领导者最期待的四件事是：诚实、能干、远景和激情。

把你最看重的事情写下来。这其实也就是你长期尊崇的一种信念或原则，一种你愿意为之付出生命的理念。那么你坚持的信

条会是什么？

去问一个熟知你的人。在他们看来，你生活中在哪些方面可圈可点（言行一致）？哪些方面自相矛盾（言行不一）？

你只会回归本源

虽然永远无法回头

重新再来，我的朋友

人人都可以由此时此地出发

创造一个新的终点

4 第四章 领导力的终极检验：积极变革

改变领导者，便改变机构。（我在前文中曾提到）成败皆始于领导力！不过要领导者作出改变可不是那么轻而易举的。事实上，不少的领导者在抵制变革上和他们的追随者一样顽固。结果呢？自然是墨守成规的领导和一潭死水的企业，因为人们做他们所看到的東西。

困境中的领导者剖面图

仔细看看下面这 12 条，他们都是领导者的一些致命缺陷，有 5 点都和拒绝变化有关。企业因此而陷入困境。

- 对人们了解甚少。
- 缺乏想像力。
- 个人生活麻烦重重。
- 推卸责任。
- 自我感觉良好。
- 缺乏条理。
- 易怒。
- 害怕冒险。
- 怯懦保守。

- 顽固不化。
- 我行我素，缺乏团队精神。
- 反对变革。

尼科洛·马基雅维里（Nicolo Machiavelli）曾说过：“没有什么事情比披荆斩棘地建立新秩序、引领众人开创新局面更艰难、更危险、更令人无法把握了。”

首先要改变的便是领导者自身。只有明白了改变自己的难处，才可能想像和理解改变他人是多么大的挑战。这也是对领导力的终极检验。

一位中东的哲人曾经说过发生在他身上的故事：“年轻时我个性张扬，踌躇满志，那时我祈求上苍，‘神啊，请给我改变整个世界的力量。’当我步入中年，人生过半，却发现周遭丝毫未变，于是我再次祈求上苍，‘神啊，只求你帮我改变我身边的人，我的亲人和朋友，我就满足啦。’现在我垂垂老矣，时日无多，才明白自己有多么愚蠢。我仅仅剩下这一个心愿，‘神啊，如果可能，请让我变成另一个我吧。’如果从一开始我就心怀这样的愿望，也就不至于蹉跎这一生的光阴了。”

霍华德·亨德里克斯（Howard Hendricks，美国神职人员，基督徒教育家、演说家和作家）在他的著作《教你获得新生》（*Teaching to Change Lives*）中对每一个潜在的领袖提出了一个尖锐的问题：“在这一页的空白上写下你对此问题的回答：最近，你改变了多少？比方说，上周，或者上个月，去年……你能仔细描述自己身上所发生的变化吗，要么你的陈述必然含糊不清。你说你在成长，很好……如何成长的？‘是的’，你说，‘以各种各样的方

式’。很好！请举个例子。你瞧，有效的教学只有通过一个真正改变了的人才可能实现。你改变得越多，才能够成为教育他人变化的有力工具。如果你真想成为促进变革的一分子，你也应当适时而变。”

亨德里克斯的话也包含了这样的意思：如果你希望持续地带领人们，你就必须坚持变革。但许多领导者并非如此，他们成了像罗伯

改变领导者，便
改变机构。

特·莱西（Robert Lacy）的畅销著作《福特：人和机器》里的亨利·福特那样的人物。在莱西的笔下，福特对自己研制出的T型车爱不释手，固执地不愿作丝毫改动。1912年，T型车问世四年，正是如日中天之时，福特手下的王牌设计师威廉·克努森（William Knudsen）却预见到这款车型已经有穷途末路之势。在密歇根州的高地公园，刚刚从欧洲短途旅游归来的福特见到了克努森对T型车所做的新设计。

在场的机械师至今还能记起福特当时震怒的表情。福特注意到在低悬挂的T型车上多了块耀眼的红漆，“他把手叉在口袋里，绕着车身走了三四圈，”一位在场的机械师回忆道，“这是四门设计。最后他走到车的左手边，突然用手拼命地摔门，居然把门给掀开了！……天哪，我不知道他哪来那么大的力气！福特在那儿气急败坏地乱跳，接着又开始摔另一扇门，还有挡风玻璃。他显然气坏了，后来又跳上车的后座蹦来蹦去，使劲地敲车顶，最后他竟然用鞋跟把车顶篷划得一道一道。总之，他把那车毁得一塌糊涂。”

克努森离开福特后去了通用公司。亨利·福特亲手养育了T

型车，但当它跟不上市场需求，被竞争者后来居上时，他却固执己见，羞于面对。后来迫于形势他才转为研制新的 A 型车，却再也没有从前那么用心。即便是面对竞争对手的紧逼，他也不再恢复往日的雄心斗志。

迪尔公司总裁威廉·休伊特（William A. Hewitt）的观点可作为上述议题的补充：“作为领导者，你必须始终对新思想和新建议抱有海纳百川的胸怀。你的领导力很大程度上取决于你对这些新思路的接纳和利用度，要学会把‘为变而变’和‘为人而变’区分开。”

领导者是变革促进者

一旦领导者愿意从自身做起，同时洞悉了偶尔翻新和必要变革的区别，他也自然地成为了一个“变革促进者”。在这个日新月异的年代，企业领导一定要冲在前面鼓励变革和成长，并指出变革的方向和具体的可行之道。他首先要掌握制造变革的两个必要条件：熟悉变革在技术上的要求，了解实施变革的正当动机和应有的态度。

这两项是缺一不可的。不过当变革的结果不尽如人意时，大多数时候都是由于动力不足或是不当所致，而非缺乏技术。

善变则易通。

通常，一个管理者更精于技术要求，而一个出色的领导者对于跟随者所需要的态度上和动力上的要求会有更深刻的理解。请注意这两者的区别：在一开始的时候，领导者的技术固然是基础，然而如果心理需求得不到满足，变革

依然无法实现。一旦启动了变革的车轮，管理者便需要技巧去维持。

鲍勃·比尔（Bobb Biehl，管理大师，Masterplanning Group International 的创始人）在他的著作《提高你的领导自信》（*Increasing Your Leading Confidence*）中这样陈述：“即使是一项合理的变革也常常会引发人们的紧张情绪。每个人都有一个自己的小环境，当我们习惯了它的舒适之后，一旦发生变化，就会感觉不安和压力。因此在发生变化之前，首先要克服心理层面的问题。”

在变化将至时，一个不错的办法是将它可能带来的有利和不利局面一项一项列出来，同时也列一个此变化对于心态影响的单子。只要看看这张单子就一目了然。你会发现自己说：“哦，我真的不乐意承认，不过在这件事上我真的不是很放心，虽然我了解这个变化是合理的、必需的。”

当然还有一种可能，就是你发现这项变革也许不影响你的心理状态，但它实施起来却并无实际意义。因此，关键是把变化的逻辑和心理的影响区分开来。

关于抗拒变革的一个历史事件

没有什么事情比引入变革更艰难、更危险、更令人无法把握的了。为什么？因为所有在旧形势下做得好的人都是领导者实行变革的敌对力量，而支持和维护变革的人总是少而又少。

抗拒变革的力量无处不在，任何阶级、任何文化中概莫如是。他们总会扼住新生力量的咽喉，阻止

成长等同于变革。

他们前进的脚步。即使是那些受过良好教育的人，在和现实较量后也会慢慢丧失变革的勇气。

最简单的一个例子，发生在 2000 多年前的古希腊。当亚里士多德宣称“较重物体的下坠速度会比较轻物体的快”时，人们都坚信这位大学问家所说的话是颠扑不破的真理，却从来没有人亲自去做实验论证这一“真理”。直到亚里士多德死后将近两千年，在 1589 年，一个叫伽利略的人才勇敢地向未经证明的理论挑战。他召集了当时的知名学者们来到比萨斜塔下，他自己则爬上斜塔的顶端，同时抛下一只 10 磅和一只 1 磅重的铁球，观测到两只铁球同时落到地面，终于推翻了亚里士多德有关落体速度的权威性结论。然而深受传统的思维定势影响，与伽利略同去的学者们依然坚决否认他们所“看到的”事实，他们始终坚持认为亚里士多德的理论是不容置疑的。

伽利略还用他的望远镜证明了哥白尼的理论，即地球不是宇宙的中心，地球和其他行星围绕太阳旋转。但当伽利略向人们宣告他的发现时，却遭到了终生身陷囹圄的下场。

拒绝接受变革还会无意中摧毁人的健康和生命。古希腊著名的医生希波克拉底（Hippocrates，欧洲医学奠基人）曾经描述过坏血病的病症，这种病在军队和长期被围困的城邦中尤为猖獗。美洲大陆被发现之后，长时间的海上旅途日益普遍，这种病又开始在水手当中蔓延开来。虽然当时有一些相应的理论和方子，然而这种病的真正来由和治疗办法却一直没有找到。

1553 年，法国探险家卡笛尔（Jacques Cartier）第二次启程前往纽芬兰。103 名船员中有 100 名患上了坏血病，当魁北克的易洛魁族印第安人前来救助时，他们已经奄奄一息。令人称奇的是，

印第安人只是给了船员一些树皮和松针融合而成的液体，就把他们从生死线上拉了回来。

1553年，舰队司令理查德·霍金斯（Richard Hawkins）注意到在他领军海上的职业生涯中，已有一万名海员因患坏血病不治而亡。他发现酸橙子和柠檬对治愈这种疾病很有效，但是这一了不起的发现却没能引起医学界和大众的重视，很快就沉寂无声了。

1753年，英国的海军医生詹姆斯·林德（James Lind，后来成为英国港口城市朴茨茅斯海军医院的主任医师）在他出版的书中，清楚地陈述了只需柠檬汁就能医治好坏血病的结论。林德举了不少他知道的实例，像芥末、罗望子、橘子和柠檬都是治疗坏血病的良药。实际上，任何一种富含维生素C的柑橘类植物，还有西红柿，甚至只要是绿色的植物和水果，都对治疗坏血病有一定作用。

你或许认为林德医生因这一研究成果受到了特别的礼遇和嘉许吧，那你错了。事实上他的结论被世人嘲弄，林德因此失望透顶，他悲愤地说：“一些人就是死活不相信，像这么一种多年来无法根治的顽症，居然用如此简单的方法就能化解。”他们宁愿相信一篇精确而冗长的学术论文，冠有诸如“抗坏血病的万应灵药”那样的标题。林德所说的“一些人”即海军的高级将领和某些医师，整整40年里，他们对于林德简单而准确的研究发现嗤之以鼻，置若罔闻。

只有一个人例外，那就是后来闻名遐迩的詹姆斯·库克船长，他笃信林德的话，出海前在船上储备了大量的新鲜水果。1776年，英国皇室表彰了库克在探险新大陆上的丰功伟绩，然而对于他的坏血病报告，海军方面依然不予重视。直到1794年（林德逝世的

那一年)，由于事先有充足的柠檬汁补给，一支海军中队在长达23周的海上生活中得以安然无恙。可悲的是，这样典型的个案之后又过了10年，海军才正式下文规定，为了预防坏血病，海员每天必须服用定量的柠檬汁，从此坏血病才算在英国海军中销声匿迹。

仅仅因为大众对新生事物的抵抗，无数无辜的生命就这样被白白葬送。这不仅是人类的不幸，更是一种令人发指的暴行。作为领导者，千万不可让你个人对变革的态度成为成功路上的绊脚石。

怎么书写“态度”这个词

提示：

1. 用你习惯写字的那只手在下面左边的横线上写下“态度”这个词。
2. 用另外一只手在下面右边的横线上写下“态度”这个词。

习惯写字的手写出的“态度”两字 另一只手写出的“态度”两字

看着用平常少用的那手写的“态度”一词时，你可能看到了我们在尝试一件新事物时的态度。就像俗话说的：“万事开头难。”

为何人们抵制变革

在“花生”系列漫画里，查理·布朗（Charlie Brown）对莱纳斯（Linus）说：“也许你能回答我，莱纳斯。如果没人喜欢你，你

会怎么办？”莱纳斯回答说：“我会客观地看待自己，看看有些什么地方可以改善的。这就是我的回答，查理·布朗。”查理却说：“哦，我讨厌这个回答！”

大部分人都像查理·布朗一样厌恶改变自己。主要是基于如下的原因：

变革不是由自己发起的

当某项创意不是自己的产物时，即使它符合他们的利益，大多数人还是会油然而生抵触情绪。他们只是不喜欢被当作“棋子”似的驱赶着。当然，英明的领导者懂得让人们参与改变的过程。基本上，我对于变革的态度取决于我是变革的倡导者（我会百分之百地赞同），还是别人将一项改革措施强加给我（这常常会令我反感）。

变革打破了常规

在习惯的驱使下，我们每天重复着同样的工作，无须经过太多思考。也正是因为如此，人们习惯了遵守习惯。习惯并非本能，它们是一种已获得的行为反应。它们不是突如其来的，而是制造出来的。起先我们养成习惯，但接下来习惯塑造了我们。而变革往往会威胁我们的习惯方式，迫使我们重新思索、评价，甚至把过去的做法通通废掉。

我十来岁的时候迷上了高尔夫。可惜的是我没受过这方面的训练，全靠自学，于是不知不觉养成了一些坏毛病。几年后，我和一名高手进行了一场较量。比赛结束时他略带调侃地说，我最大的毛病就是“在击球之后离球太近了”。接着他认真地给予我专业

的指导，告诉我如果真想提高球技的话就需要做一些改变。我问他要变哪些地方，他说：“所有的地方！”于是接下来的一年，我把坏习惯都给抛弃了。因为想从“练得如此辛苦，还打得这么臭”的痛苦当中解脱出来，无数次我都想打退堂鼓。那真是我一生当中最艰辛的体验之一。

变革导致对未知的恐慌

进行一场变革就仿佛是蹚过你从未涉足的河流，而这总会使人忧心忡忡。于是很多人宁愿躺在一堆的老问题上睡大觉也不肯改变。就像是一群集会讨论要盖新教堂的人，理论半天却没人敢动真格的。直到有一次，石灰终于从天花板上掉了下来，把董事会主席的头给砸了，他们才赶紧召开紧急会议，并作了如下的决定：

- 一、我们要建一个新的教堂。
- 二、我们要在原址上建一个和老教堂一样的新教堂。
- 三、我们要利用老教堂的材料来建新的教堂。
- 四、在新教堂盖好之前我们会在老教堂里边做礼拜。

只要不会给生活带来不便，或者不费分文，某些人对于改革方案还是举手欢迎的。

变革的目的不明确

假如员工不是通过一手的渠道获知某个新消息，他们会产生反抗情绪。一项新的改革举措制定的时间越长，它可能达到的效果也就越差，反抗之声也会愈演愈烈。因此，决策的制定要尽可能地接近问题和相关者。只有最了解问题的人，制定出来的决策

才会切近事实和改进的需要。而与之相关的人也才可能在第一时间和第一现场得知这一决定。

变革会制造出对失败的恐惧

阿尔伯特·哈伯德（Elbert Hubbard，美国畅销书作家，《致加西亚的信》一书作者）说过，一个人可能犯的最大的错误就是害怕犯错误。当成功的感觉“袭来”时是很可怕的，更可怕的是你似乎感受到失败的降临。在这一点上，我很同意拉里·安德森（Larry Anderson，圣地亚哥 Padres 棒球队的投球手）的说法。他说：“如果出师未捷，你就等着吧，迟早有摔跟头的时候。”正是出于对失败的恐惧，太多人死守着现成的一切安逸，不肯迈出改变的步伐。

变革的回报不足以补偿为之所付出的努力

一般人，只有在仔细度量过变革的收益要大于墨守成规的所得之后，才舍得改变现状。不过领导者通常看不到，人们极力权衡的往往是个人得失，而非企业的利益。

人们太满足于现状

有些人、有些机构宁死也不愿改变分毫，就像下面这个寓言所说的：

20 世纪 40 年代，瑞士手表在世界上独领风骚，全球市场上八成的手表都是瑞士制造。50 年代后期，有人向瑞士手表业的领导人推荐了电子手表。不过自负的瑞士人却认为他们已经拥有了世界上最先进的手表和最优秀的手表制造工匠，于是电子手表的创

意发明者将他的点子兜售给了日本精工。

1940年，瑞士手表公司拥有8万名员工，今天只有1.8万名；1940年，市场上销售的手表80%出自瑞士，今天80%是电子手表的天下。“头脑僵化，宁死不改”，这样的故事每天都在我们身边、在许多企业发生。

当人们一味地陷入消极思考时，变革就不会发生

无论现状如何，只会从消极一面想问题的人只会对将来失望。一个消极思考者的墓志铭是：“我期望如此。”多年以前，我在一幢商务楼的牌子上读到的文字，可谓是对这种思维方式的最佳诠释：

别看——你可能会发现。

别听——你可能会听到。

别想——你可能会学到。

别作决定——你可能会犯错。

别走路——你可能会绊脚。

别跑——你可能会摔跟头。

别活着——你可能会死去。

我还想在这个充满绝望的单子上再加一笔：

别改变——你可能会成长。

领导者不受尊重

如果人们对领导者缺乏必要的尊重，他们也就不会从客观的

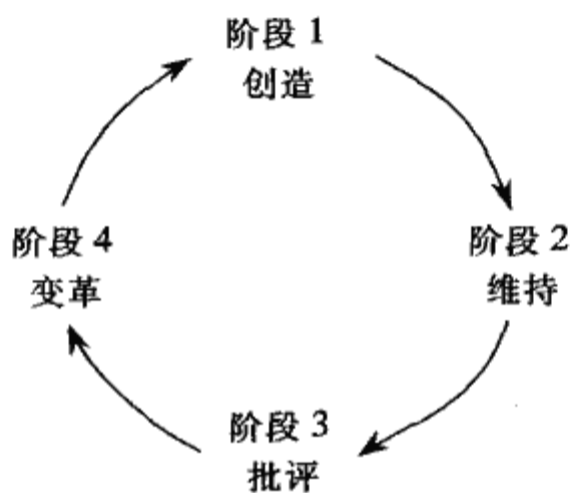
角度来看待领导者所倡导和监督的改革。换句话说，人们通常都是用看待变革发起人的眼光来看待变革的。

我曾经在领导力研讨会上告诉这些与会者：“你先爱他们，才能领导他们。”如果你对它们怀有真挚深厚的感情，他们自然会全力支持，长久相携。

领导者容易感受到来自他人的批评

有些时候，领导者也厌恶变革。打个比方，如果一个领导者组织研发了一个项目，后来却因更好的项目/产品出现而被淘汰，他们可能会觉得这是对他们个人的打击，从此对新的东西心怀敌意。

为了壮大、发展，获得持续不断的高效力，每个企业都会经过“创造—维持—批评—变革”这样的一个循环体系。如下图所示。



对于企业来说，第一阶段和第四阶段是攻势，中间两阶段则是守势。创新人士要么积极地对待建议和意见，进行新的改革，要么他们就只有就被别的创新者取代。

变革常常意味着个人利益的损失

每当变革之势压头，每个人脑子里琢磨的无非是：“它会给我

带来什么影响？”企业里通常有这么三种人：（1）变革的“受害者”；（2）中间派；（3）变革的受益者。对待这三种不同类群的人，都必须细致审慎，同时态度坚决。

变革要求额外的付出

对很多人来说，时间是最可宝贵的东西。不管有什么新鲜事物出现，我们总会关心它将如何影响我们的时间。于是，当一项改革的实施不需要我们付出太多额外时间时，我们便给予它积极的评价；西德尼·霍华德（Sidney Howard，电影《乱世佳人》的编剧）对此直言不讳：“想弄明白你（对于某个事物）到底想要什么吗？先想想为了得到它你需要放弃什么。”如果要舍弃的是时间，许多人都会对此望而却步。

对于领导者来说，一旦改革需要大把的时间投入，他必须考虑变革参与者是否不愿意或不可能牺牲时间。意愿和态度休戚相关，但如果人们抱着抵制变革的态度，领导者也几乎无计可施。变革能否顺利进行，与人们看待问题的视角和观点有很大联系。有些人心里本是拥护变革的，但他们认为目前所处的环境和责任不允许，所以也不会积极参与。这时领导者可以通过提前安排工作计划、减少无关任务，并重点强调变革所带来的长远价值，来达到变革的目的。

狭隘的思维阻碍对新事物的接受

1993年，美国扁平地球国际研究协会（International Flat Earth Research Society）拥有1600多个成员。协会主席查尔斯·约翰逊（Charles K. Johnson）称他自己是个彻头彻尾的“扁平地球主义

者”。“当我上中学时看到地球仪的时候，我就不相信（地球是圆的），到今天我还是不相信。”

这使我想起住在缅因州的一位百岁老人。一个记者从纽约驱车赶来采访老寿星。坐在老人家的门廊前，记者自信地说：“我敢说您这辈子肯定经历了太多变数。”老人回答道：“是啊，而且我反对所有的变革。”

传统不喜欢变革

我喜欢这么一个笑话：“换只新灯泡需要几个人？”“四个。一个人换灯泡，剩下三个人在那儿怀念用旧灯泡时的好时光。”

这样的人不少，至少我还想起了一个老军官，他曾领命照看密歇根军营行政大楼前的一大片草地。军官很快把这任务分配给下面的一个士兵。他命令士兵每天早上5点必须给草浇水。士兵兢兢业业，恪守职责。一天早上电闪雷鸣，军官走进军营，奇怪地发现了在做杂役的士兵。

“怎么回事？”军官咆哮起来，“现在五点了，你该出去给草地浇水的！”

“可是长官，”士兵狐疑地说，“可是外面下着大雨呢，您瞧。”

“那又怎么样？”军官歇斯底里地吼道，“你难道没有雨衣吗？！”

玉米田定律（Cornfield's Law）指出，除非人们意识到应该做某件事，而且让他们确信很快会做完，不然谁也不会着手去做。

关于变革的清单

若你打算在企业里发动一项变革，先回答下面的问题。如果

回答是肯定的，那么变革相对要顺利得多；反之，若回答“不是”或“也许”，则比较艰难。

是	否	
—	—	这项变革对你的下属员工有利吗？
—	—	它和企业的宗旨相符吗？
—	—	它明确和清晰吗？
—	—	公司里 20% 的核心人物们支持这项改革吗？
—	—	在大张旗鼓地进行改革之前有可能先进行一下试验吗？
—	—	这项变革能获得应有的物质、资金和人力资源的支持吗？
—	—	变革有可能被扭转吗？
—	—	这项变革是下一步明确要做的吗？
—	—	它是否能带来短期和长远的效益？
—	—	领导层有能力带动这一变革吗？
—	—	时机是否成熟？

“花生”系列漫画里的露西一次和查理·布朗辩论。她宣称：“我要改变整个世界。”查理·布朗问她：“好啊。你从哪儿开始呢？”她回答说：“就从你这儿！”

最后一个问题，“时机是否成熟”是实施变革要考虑的终极问题。领导者成功的地方就在于把握了改革的最佳时机。我曾在我的《得胜者心态》（*Winning Attitude*）那本书里，用一个简单的模式探讨了这个问题：

在错误的时机作出错误的决定 = 灾难

在正确的时机作出错误的决定 = 错误

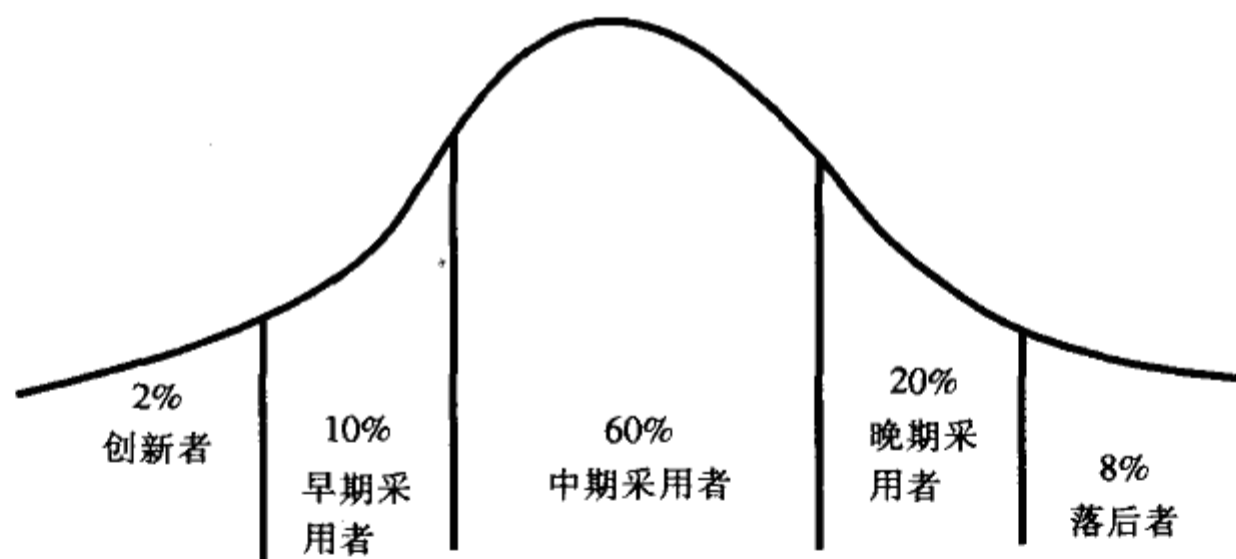
在错误的时机作出正确的决定 = 不妥

在正确的时机作出正确的决定 = 成功

通常，人们会基于如下三种情况作出改变：他们太痛苦，以致要改变；学到了足够多，以致想改变；接受了足够多，以致能改变。领导者必须洞察他们是处于哪个阶段。事实上，英明的领导者会创造出合适的气氛，来激发这三种情态的产生。

变革的进化图

记住变革分为下面两类对你会有所帮助：一类是**突变性的革命**（即较从前发生了急剧的变化），或是**渐进式的进化**（是对过去的缓慢改良）。第二类变革往往要比第一类容易进行。在企业里提出一项改革方案或措施时，员工的反应通常有如下五种：



2%的创新者是梦想家

他们为企业贡献了奇思妙想，但他们一般都不被视作领导者或决策者。

早期采用者慧眼识珠

他们的意见在企业内部受到普遍尊重。虽然他们不创造新主意，但他们会尽力说服其他人去接受和执行它。

中期采用者是大多数

通常他们都会对他人的新提议作出反馈，提出理性的分析，但还是倾向于保持现状。不过这些人也容易为企业高层的力量所左右，无论是积极的还是负面的影响。

晚期采用者最后才跟上改革的步伐

他们总是抵制变革动议，在口头上从不表示支持。如果大多数人同意了，他们也就亦步亦趋。

落后者坚决抵制改革

他们是旧观念的忠实拥趸，而且喜欢在企业内部制造分裂。

一项成功的机构改革可以分成如下8个步骤，让我们来看看它是如何一步步从不受重视到最后深入人心的：

第一步：不为人知。人们尚未感觉到此项改革的方向和重要性，对此没有任何概念。

第二步：初步掌握信息。人们开始获知改革的消息，但此时

他们尚未动心。

第三步：灌输改革观念。一开始向人们灌输改变的理念必会遭到冷遇、成见和传统势力的抵抗。一般的趋势是会把矛头指向问题。

第四步：个人改变。10%的人因为发现了改革的利益开始最先拥护和支持改革，个人的信念取代了“固守现状”的庸常心态。

第五步：企业变革。企业开始讨论改革的利弊。合理的改革从此被更多的人所接纳，保守势力的队伍日益减少。

第六步：改革进程中的跌跌撞撞。改革进行当中必然经受种种挫折，伴随着间或的成功。这是一个飞速进步的过程。

第七步：整合。改革的路子越来越顺畅，并受到广泛的关注和认可。人们从中体会到了成就感和喜悦。

第八步：创新。改革的甜头让人对创新和尝试风险充满信心，并决定以更快的速度和更大的步子来进行新一轮的改革。

企业在完整地经过上面八个步骤之后，会对改革欢欣鼓舞。当大多数人不断地接受新观念的影响时，会给企业自身带来显著的变化：

第一次接触：我反对这一主张，是因为它与预想的有冲突。

第二次接触：是的，我能理解它，但却不能接受它。

第三次接触：我同意这一主张，但对采纳它仍持保留态度。

第四次接触：你瞧，在此问题上，这个主意正合我心。

第五次接触：我今天照这个方案做了。真是太棒了！

第六次接触：昨天我把这个方案介绍给别人了，现在它已经牢牢地在我脑子里了。

创造一个变化的氛围

对人类行为的调查研究发现，人们一般都不会拒绝变化，他们反对的是“被改变”。因此本节内容主要是介绍如何创造一个使人乐意变化的氛围。除非制造变革的环境，否则无从谈起“变从何来”。本章一开始就提出：“改变领导者，便改变机构。”那么我们就首先从领导者开始，再讨论企业的策略。

领导者必须和人们建立信任

当人们相信领导者，这是美妙的。

当领导者相信人们，就更美妙了。

当两者都发生时，信赖就产生了。

沃伦·本尼斯（Warren Bennis，美国当代著名组织理论研究者之一，麻省理工大学博士）和伯特·纳努斯（Bert Nanus，曾与沃伦·本尼斯合著有关领导力的若干著作）说：“信任是领导者和追随者之间的感情黏合剂。”亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）说过：“如果你想将某人招至麾下，首先要让他明白你是他值得信赖的朋友。接下来再仔细观察他希望得到什么。”

对于那些希望变革在企业里发生的领导者，我首先会问他们这样一个问题：“你和你的员工关系融洽吗？”如果回答是肯定的，那么他便可以信心百倍地着手下一步了。

欲使他人改变，先从自身变起

我的一个朋友列的新年计划如下：对人要友好；饮食要营养；

为朋友付出更多；少吃甜食和含脂肪食品；对人宽容些。

这份计划看起来的确很“宏伟”。“不过，”我问她，“你觉得这上面写的你都能做到吗？”

“干吗要我做到？”她回答，“这可是给你们列的！”

令人遗憾的是，很多领导者的做派和我这位朋友如出一辙。想想安德鲁·卡耐基的话吧：“年岁越大，我关注越多的便是人们的所为，而非他们所说的。”杰出的领导者一定是以身作则，而不是空话连篇。

优秀的领导者对企业知根知底

企业若长时间一潭死水，引进变革时就要多费些力气；同样，如果推行的改革收到的是负面的效果，那么人们对于新的变革也会持怀疑态度。反之亦然。

当代著名学者切斯特顿（G. K. Chesterton）说过这样一句话：“在你明白栅栏为何被竖立起来以前，不要拆除它。”也就是说，了解历史是进行未来革新的重要前提。

在领导位置上体现影响力

领导者都具有两个特征：一是他们要实现一定的目标；二是他们能够说服其他人去帮助自己实现这一目标。一家大公司的总裁一天开会迟到了。进会议室时，他没有坐在自己平常坐的位置，而是坐在了离门口最近的一个位子上。他的一名年轻助手站起来说：“先生，您该坐在您的主席位上。”总裁意味深长地说：“谢谢，不过无论坐在哪儿，对我来说都是主席位，不是吗？”

查查“你口袋里有多少零钱”

每个领导者在与人们建立关系之初，口袋里都会备有一定数额的“零钱”（即一种工作上的感情支持）。如果双方关系弱化，领导者会一直扔掉这些“零钱”，直到他与企业关系“破产”；如果关系融洽，领导者会接受“零钱”，直至他与企业共同富有。记住：变革也是需要掌握策略的。领导口袋里的“零钱”越多，他对员工能产生的影响也就越大。反之亦然。

聪明的领导者在变革公诸于众前会寻求有影响力者的支持

领导者在变革开展之前会寻找企业内有影响力人士的支持和帮助，一般说来他们会遵循如下 10 个步骤：

1. 列出这些有影响力人士的名单。
2. 变革会给多少人带来直接的影响？（这些人是最重要的人群。）
3. 变革会给多少人带来间接的影响？
4. 会有多少人会支持变革？
5. 会有多少人会反对变革？
6. 哪类人会占多数？
7. 哪类人最具影响力？
8. 如果支持的人是多数，那么把有影响力人士召集起来见面讨论。
9. 如果反对的人是多数，那么和有影响力人士单独会面。
10. 掌握每个有影响力人士的“要害”。

做一个有助于变革的会议议程

每一个新建议和想法都会经历三个阶段：它行不通；它的成本太高；我认为这是个好主意。

一个精明的领导者知道人们必经这三个阶段，于是，为了改进这一过程，他会制定出一个相应的会议议程。下面这个议程我已经沿用了15年，成效显著：

信息条目：与会者感兴趣的信息；能提高士气的话题。（使得会议起点较高。）

讨论项目：要讨论，但暂不表决的问题。（给出一个交流思想的机会，同时没有需要表明某个观点的压力。）

行动项目：已经讨论过，并需要表决的问题。（使得整个过程上下衔接。如果需要大的改变，则把问题放在讨论项目中，留出时间去考虑是否接受。）

鼓励有影响力的人士自然地影响他人

企业的大变革不应该使人手足无措。实际上，只要领导者在平常言传身教，点滴灌输，那么人们在真正的改革风浪到来时便可成竹在胸。不过领导者的言行渗透必须是有计划的、积极的，方可奏效。

每一年，我都会对一些公司主要人物解释说，他们总要提着两个桶子。一个装满了汽油，一个盛满了水。一旦人们感觉到可能到来的变化而人人自危时，那些有影响力的人士总是最先知道的。他们要么赶到现场，“火上浇油”，让事态愈演愈烈；要么“把桶里的水泼出去”，将问题轻轻化解。换句话说，企业里有影

影响力的人士要么是领袖的财富，要么是他们的负累。

把变革带来的效益展现给员工

假定：要启动的变革是为员工的利益，而不是为领导者个人着想。员工必须是放在第一位的。

一个公交车站的门上贴着这样一张条儿：“为了他人的方便，请随手关门。”然而门依然整天敞开着，直到把条上的话改成了“为了您个人的方便，请随手关门”，才终于见效。领导者也有这个问题，几乎总是站在企业的角度来考虑问题、领导人们，而忽略了人们的利益。

让人们成为变革的主人

领导者行事公开透明，便能为人们的主动性打下良好的基础。没有人们的主动性，改革不会走得太远。要改变人们的习惯和思维定势，就好像在刮着暴风雪的天气里写交通提示一样不现实。每过20分钟交通提示就必定要被重写一次，所以还是不要人为地去改变它好。

如何使人们成为变革的主人

1. 把变革的消息预先告知人们，这样他们才有时间思考变革的内涵及带给他们的影响。
2. 详细解释改革的目的、目标、施行的理由及时间。
3. 把变革带来的效益明明白白地展示给人们。对于那些因改革而出局的员工，也应据实相告。提早给予他们警示，如果必要的话为他们寻找新工作提供帮助。

4. 请所有与变革相关人士参与到变革的全过程中。
5. 保持交流渠道的畅通。允许人们就变革展开讨论，要鼓励问题、言论和各种反馈。
6. 态度要灵活、机动，变革进行当中要直面问题和错误，随机应变。
7. 要不断地表明你作为领导者对于变革的信念和承诺，同时对于下属的能力表示充分的信心。
8. 对所有变革的实施者给予充分的热情、支持、欣赏和肯定。

变革会随时发生

问题不在于“我们需要改变吗？”而是“我们什么时候变？要怎么变？”没有什么东西是固定的，除了变革一刻不停这个事实以外。即使在创世纪，亚当和夏娃被逐出伊甸园的时候，亚当对夏娃说的也是：“亲爱的，我们处在一个转折点了。”

NCR 公司（全球领先的信息技术公司之一）的首席执行官查尔斯·埃克斯利（Charles Exley）说：“我已经做了 36 年的商人了。我学到了很多道理，但它们绝大多数现在都不管用。”

作家林肯·巴尼特（Lincoln Barnett）一次在普林斯顿高等学术研究所一群听完物理讲座的学生们分享心得。有人问他：“讲座怎么样？”“太棒了！”巴尼特说，“上周我们所学的都不对。”

跟上时代变化的洪流，并将其与企业的运作相融合，对于所有的领导者都是一项长期的挑战。理查德·考德威尔（Richard Caldwell）在他的一篇文章中列出了领导者需要掌握的一些信息要素，他把 20 世纪 50 年代和 20 世纪 90 年代的信息作了如下对比：

20 世纪 50 年代

储蓄

延迟满足

奥兹和哈里特的冒险 *

确定

正统

投资

社区关系

中产阶级

出口

公众价值

父母亲

新闻发布会

成就

知识

制造业

责任

“我们”

20 世纪 90 年代

消费

即时满足

钥匙儿童 *

模糊

怀疑

杠杆

生活方式

底层阶级

进口

个人福利

保姆和日托

上镜机会

声誉

信誉

服务

离婚

“我”

* 注：《奥兹和哈里特的冒险》（*Ozzie and Harriet*）是风行于美国 20 世纪 50 年代的电视连续剧，剧中刻画了几近完美的美国幸福家庭。而 20 世纪 90 年代，每天下课后因父母不在家，要自己开门的孩子被称为钥匙儿（*Latchkey Kids*），他们每天至少看四小时的电视节目。此处对比的正是在双亲和单亲（自己照顾自己）的环境中成长的两代儿童。

并非所有的变革都会使状况改善，但不实行变革必然停滞不前

变革 = 成长

或

变革 = 痛苦

变革同时意味着潜在的机会和利益损失。我发现，当下列情况出现时，变革就会成为一桩苦差事：

- 变革提议本身不合理。
- 变革提议没有被有影响力的人士接受。
- 变革提议没有被有效地提出。
- 变革提议只满足领导者的一己私利。
- 变革提议仅仅着眼于过去，没有前瞻性。
- 变革提议过多，过于频繁。

20 世纪 50 年代，《财富》杂志曾采访了 11 位美国的名人，请他们来预见 30 年后的生活。那个年代美国的贸易顺差达到 30 亿美元，因此没有人会想到 30 年后巨大的贸易逆差。美国无线电公司（RCA）的董事长戴维·萨尔诺夫（David Sarnoff）相信，到了 20 世纪 80 年代，轮船、飞机和火车都能用原子能来发动，他说甚至我们的家庭住宅里也能用原子能启动，万里之外的邮包可以用导弹来传送。《时代》杂志的主编亨利·露西（Henry R. Luce）认为到了 80 年代，贫穷就会从我们的生活里消失。数学家约翰·冯·诺伊曼（John von Neumann）则预言到那个时候所有的能源都可以无偿使用。

变革永远都不会迟

Herman Miller 家具公司前首席执行官马克斯·德普雷（Max Depree）说过这么一句话：“我们总有一天会明白，我们不可能通过因循守旧来实现我们的梦想。”事实上，我们永远都处在变化之中。

听到阿尔弗雷德·诺贝尔这个名字的时候，你想到什么了？举世闻名的诺贝尔奖吧。然而，那只是他生命中的一段罢了。诺贝尔是瑞典的化学家，因为发明应用于工业、交通甚至战争中的炸药而财源滚滚。当他的一位兄弟死后，一家报纸错登了诺贝尔的讣告，将他描述成一个“促使人类自相残杀的人”。对此深为震惊的诺贝尔从此决定利用他的财富来奖励那些为人类的福利作出贡献的人。诺贝尔是个幸运的人，在生命将逝前他拥有难得的机会来修正自己，而且也在有生之年改写了那家报纸对他的评价。

喜剧演员杰里·刘易斯（Jerry Lewis）表示，他收到的最妙的结婚礼物，就是拍摄了他的婚礼全过程的影片。每当他的婚姻生活遇到问题时，他就会走进房间，关上门，把影片倒到前面细细品味，出门时便心情开朗，有如重生。

也许你不会总是重看自己的结婚纪录片，也没机会从报纸上读到错误的讣告。不过至少你可以在今天尝试一些改变。每当这些变化带来积极的成果时，你便在回顾中获得了成长。

第五章

5 获得领导力的最快方法： 解决问题

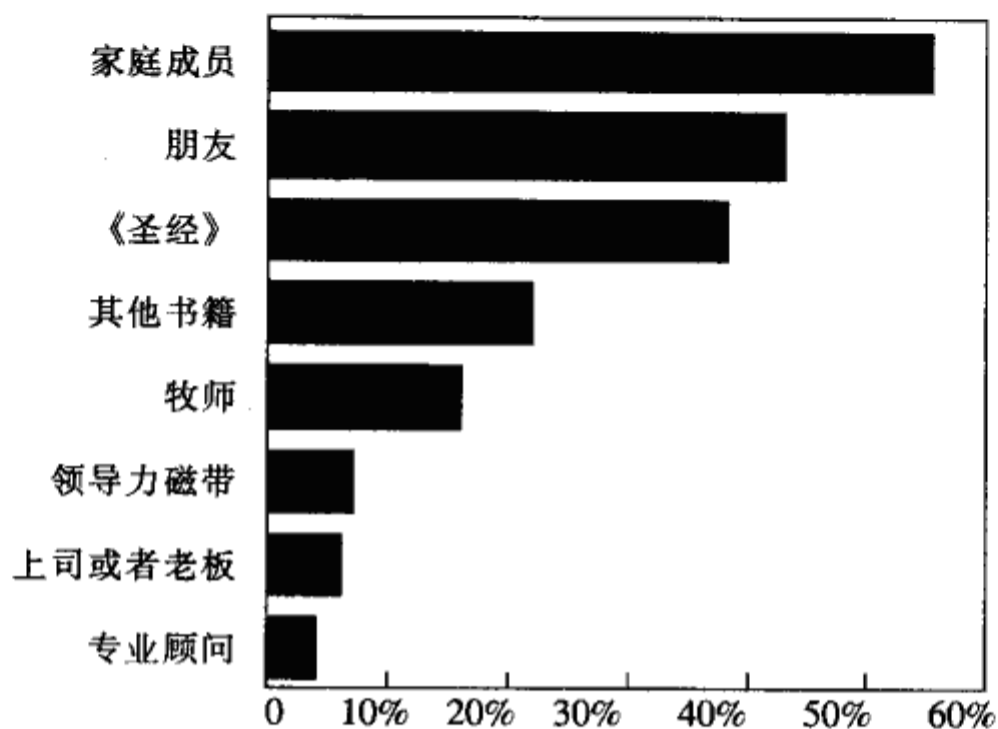
福涅斯（F. F. Fournies）的《改善工作业绩的指导》（*Coaching for Improved Work Performance*）一书中，对于工作业绩差概括出如下四种原因：

1. 他们不知道应该做什么。
2. 他们不知道应该怎么做。
3. 他们不知道为什么要做。
4. 他们遇到一些棘手的困难。

追究起来，人们无法完成工作的这四项原因都是领导者的责任。其中，前三项是正确开展一项工作的前提：需要进行上岗培训、职位描述、良好的工具、远景，以及娴熟的沟通技能，而完善所有这些是一个漫长的过程。

这一章我们要来探讨第四项原因。无论是在办公室，家里，还是在日常生活中，我们都会遇到各种各样的困难。显然，人们都不喜欢困难，容易因此而滋生烦恼，很快就萎靡不振，并且极力想躲开困难。如果你能解决这些问题，或者教会他人来应付，那么你就在无形中具备了领导力的素质和地位。由于困难和问题在生活当中无处不在，因此解决难题的能力就显得非常必要了。让我们来看看，当问题出现时，人们一般到哪里去寻求帮助：

当出现难题时，人们习惯去找谁寻求帮助



本章将着力讨论在有效地解决问题时最重要的两方面：正确的态度和正确的行动计划。而在讨论之前，我想先和读者分享一下我对于解决问题的一些个人发现：

我们都会遇到困难

关键在于人的大小，
而不是问题的大小。

有时候人们被困难弄得焦头烂额、一筹莫展，就好像我的朋友乔。乔在离开家去上班前接到四个长途电话。每个电话都和一些麻烦事有

关，而且对方都希望乔可以当天飞到他们那儿去帮他们解决难题。最后他告诉妻子别帮他准备早餐了。乔飞奔出房子到了车库，却发现汽车发动不了。于是乔只好叫辆出租车，结果又接到一通要求他解决问题的电话。出租车来了，乔钻进后座，对着司机嚷道：“行了，快开吧。”“您要去哪儿？”司机问他。几乎崩溃的乔大声地说：“我才不管去哪儿呢，反正我到哪儿都一堆麻烦。”

有时我们会觉得我们这代人比上代人有更多烦心事。这想法

够可笑的，尤其是在我读了德怀特（Dwight Bohmbach）写的《美国的长处》（*What's Right with America*）后。书中写道：“我们的先辈在1929年那场让美国家破人亡的股灾中熬了下来；他们在大萧条期间艰难度日；当老兵们被军队遣散时，他们参加了在华盛顿的“抚恤金游行”；推行新经济政策的那些年月；还有珍珠港；菲律宾；欧洲和太平洋的战场；诺曼底登陆日；生产国防设施的秘密车间；联合国的早期岁月；原子弹爆发的时刻；日本投降的那一天；马歇尔计划；柏林空投；朝鲜战争；美苏U-2事件；猪湾事件；古巴导弹事件；肯尼迪遇刺；马丁·路德·金；民权运动；越南战争；美国宇航员登月；水门事件（一位总统和一位副总统引咎辞职）；能源危机；三哩岛核泄漏；伊朗人质事件；1981年又一位新总统遇刺（里根总统）；美国大使馆被炸；几百名在黎巴嫩的海军士兵被杀；历史上赤字最高的债务国。看吧，多么奇妙的一生！”

保罗·哈维（Paul Harway）屡屡说：铭记历史上的今天，对于我们是有利的。这样的话确实应该牢记在心。

困难赋予生命意义

一位智者曾说过：空气是阻挡雄鹰更高更快飞翔的惟一障碍。是的，不过从另一方面来说，假如空气可以抽掉，骄傲的雄鹰一旦在真空中飞翔，它立刻就会跌落下来，再也无法动弹。阻挡飞行的惟一元素其实正是飞行必需的条件。

同理，轮船要克服的最大障碍即逆船上的螺旋推进器而行的水，不过要是没有这股阻力，轮船也就寸步难行。

要改变的不是问题本身，而是人们看待问题的观点。

问题和障碍是成功的必要条件，这一原理也适用于日常生活。如果没有了难题的存在，生活就丧失了创造的冲动。大众的无知产生了教育；疾病导致医疗；因为有社会秩序问题，才需要建立政府。

1910年，美国南部棉花的繁茂使得象鼻虫从墨西哥过来大肆咬啮，棉花大量减产，农民只好开始栽种像大豆和花生之类的庄稼，喂养奶牛、猪和鸡，结果他们获得了比单种棉花时要丰富得多的收成。

阿拉巴马州的人们对那一年的遭遇百感交集，为了感谢象鼻虫，他们甚至为这种“害虫”修了一座纪念碑，碑上刻着：“对象鼻虫和它赐给我们的所有幸福致以最深切的感谢。”

我们常常恨不能把生活里遇到的困难和责任连根除掉。如果你有这样的念头，不妨想想一位老人的话。当一个年轻小伙子问他“什么是生命中不能承受之重？”他忧伤地回答说：“那就是你发现没有任何的负担。”

伟人们总是迎难而上

“牢狱里产生了《圣经》使徒书；大师们历尽坎坷成就不朽的思想；约翰·班扬在监禁中（John Bunyan，英国文学史上著名的散文家、

政策不计其数，

法则却寥若辰星；

政策可能会朝令夕改，

然而法则却不会轻易变更。

小说家）写出了《天路历程》

(*Pilgrim's Progress*)；南丁格尔病

人膏肓之时重建了英国的多家医

院；冒着半瘫痪和中风的威胁，

巴斯德从不放弃对细菌的研究；

美国历史学家弗朗西斯·帕克曼

(Francis Parkman) 的大半生深受病魔的折磨，视力模糊、行动艰难，但就在这样困苦的环境里，他却写出了 20 卷皇皇巨著。”

弗吉谷的冰雪成就出乔治·华盛顿的伟业；一贫如洗的家境锻造了亚伯拉罕·林肯的坚毅；天生的小儿麻痹却阻挡不了富兰克林·罗斯福的雄心；身受重伤的格伦·坎宁安 (Glenn Cunningham) 在 1934 年打破了一英里的世界记录；即使是出生在充满种族歧视的社会，照样有布克·华盛顿 (Booker T. Washington, 美国黑人教育家)、玛丽安·安德森 (Marian Anderson, 美国黑人女歌唱家)、乔治·华盛顿·卡弗 (George Washington Carver, 第一个进入爱荷华州立大学并取得农业硕士学位的黑人) 和马丁·路德·金这些响亮的名字流传……而物理学家阿尔伯特·爱因斯坦，最初也被人认为行动迟缓，似乎没有什么学问。

对于所有这些今天我们称之为“伟人”的人，歌星多利·帕顿 (Dolly Parton) 总结得好：“只有经历风雨，才能见得彩虹。”

我的问题并不是我的问题

一个人遇到一个大难题，和一个人把问题弄大，有着天壤之别。很多年里，我每周都要做 20 到 30 个小时的咨询工作。我很快发现那些来找我求助的人，并未遇见天大的难事，只是他们太容易陷在痛苦中不能自拔。开始我尽力帮助他们排遣，但他们立刻又为新的问题而烦恼。就好像“花生”漫画里的查理·布朗在圣诞节里丝毫没有节日的感觉，莱纳斯最后只好对他说：“查理·布朗，你是我碰到的惟一个能把圣诞节这样美丽的节日过得稀里哗啦的人。”

莱纳斯，我要告诉你，其实我们身边的查理·布朗不计其数。

他们实际上并没有那么多他们以为的“问题”。他们的问题在于他们错误地对待了一些“问题”，结果就把本来无关紧要的“问题”变成了真正的“问题”。所以说，最要紧的并不是你碰到什么，而是你怎么应对。

一项针对 300 多名历史名人（包括富兰克林·罗斯福，海伦·凯勒，温斯顿·丘吉尔，阿尔伯特·史怀哲，甘地，阿尔伯特·爱因斯坦等）的研究结果显示，至少有四分之一的人身患残疾：失明、失聪、四肢不健全等，四分之三的人出身贫寒，父母感情不和导致家庭破裂，或者受过这样那样的伤痛。

为什么他们能够克服困难，但大多数人却因种种挫折而一蹶不振呢？这些人的伟大就在于他们不会总是把外在的困难当作失败的借口，而是将这些绊脚石变成了人生的铺路石。他们知道他们不可能选择环境，但他们可以选择自己对待困境的态度。

要高瞻远瞩，
坚韧不拔。

我看过这样一个故事。一个唱诗班为了参加一场音乐比赛在筹集经费，决定去洗车挣钱。可是在忙碌了一上午之后，天降大雨，顾客

都不来了。最后，其中一位妇女想到一个绝招，在写着“洗车”两个大字的牌子上画了个向上的箭头，加了一句“老天爷清洗！”

登载这个故事的《洛杉矶时报》评论说：“如果你碰到任何难事都能微笑的话，要么你是个笨蛋，要么你就是个修补匠。”而我会再加上一句：要么就是个未来的领导者——因为你意识到你惟一的问题，就是因为自己处理不当而令困难丛生。困难会暂时挡住你的路，而你是惟一能永远挡着自己的路的人。

困难可以让我有所作为

我的朋友和导师弗雷德·史密斯教给我一个颠扑不破的真理：如果我对一桩困难无从下手的话，那不是我的问题了，那是生活的本来样子。

1925年，一家生产和销售男士剃须膏的美国公司 Burma Shave 正考虑让其路牌广告更有吸引力。由于汽车这种新型交通工具的诞生，他们担心车上的人没有时间能看到剃须膏的广告。于是该公司尽可能密集地在路上设置了一系列的小广告牌，以便高速行驶的车上的人也能看到广告这种独树一帜的方式令这家公司成就了一个46年不倒的家庭日用品牌。

在俄亥俄州长大的我也很喜欢 Burma Shave 的广告。这一段是我的最爱：

一只诱人的桃儿
上面布满了绒毛……
不过男人才不是桃儿……
永远都不会是。

一个急速变化的时代成就了 Burma Shave 的创意。如果一个问题没有答案，就不是问题了——这就是事实。千万不要以为“问题不会有答案”，因为别人很可能会想到一个绝妙的主意。

及早发现问题是领导者的素养之一

一个成熟的领导者很少会让问题蔓延、扩大，因为通常他会

在问题萌芽之时便发现并予以控制。他们会这样逐步地认识问题：

1. 在问题出现前就感知到。（直觉）
2. 开始寻找和提出。（好奇）
3. 收集资料。（处理）
4. 与少数几个信赖的同事交流感受和发现。（沟通）
5. 判断和定义问题。（写报告）
6. 检查所需资源。（评估）
7. 作出最后的决策。（带领）

优秀的领导者从不会以偏概全。他们知道最难对付的往往不是那些看似棘手的困难，而是被自己忽略的问题。因此，他们会想方设法地寻找一些提示和提醒，帮助他们预见问题的出现，然后运用自己的优势逐一解决。他们对待难题就像是对付一个印第安纳农场的“入侵者”，在农场围栏上写着这样的标识：“要想穿过这片农田，请在9.8秒之内走完，要知道一头公牛穿越它只需要10秒钟。”

通过困难的大小来衡量领导者的能力

我们又要说到“花生”漫画了。查理·布朗有一次说，“没有什么我对付不了的问题。”这就像一个驯狮人，他曾在报纸上打出这样一则广告：“驯兽员需要一只可以驯化的狮子。”

在我接触到的人和事当中，我发现，人的大小要比一个问题的大小重要得多。也就是说，问题的大小完全取决于人的大小。

最近，我和一位叫玛西娅的女士谈过话。她两年前诊断患有癌症，并切除了乳房。然而她和某些遇到同样不幸的人很不一样。玛西娅从得知患病开始就怀有积极的人生态度，而且对遇到疾病

和困难的人士倾注了大量的热情和关怀，我几乎能预感到她会痊愈。事实上，她现在生活得非常好。作为领导者，必须把重点放在塑造人上，人格强健的人能有效地应付问题。

迅速解决事务性的问题，慢慢处理人际问题

要将解决问题提上议事日程，但不该把宝贵的时间全都放在那上面。就好像那个农夫说：“挤牛奶最辛苦的事，就是它们从来不会乖乖地让你挤出奶来。”困难永不会停止，但我们可以想办法制止问题。我的建议是：

1. **多花些时间在人们身上。**那些从来不肯对人们投入时间的领导者，不得不花大把的时间来解决问题。

2. **不要替人们解决问题，要和人们一起解决问题。**要花费时间和人们一起研究事情的全部方面。

最好在最低层次上解决问题。艾森豪威尔总统曾在肯尼迪总统就职前给过他一句忠告：“你将发现，身为美国总统，没有轻易能够应付的问题。如果它们容易对付，早有人把它们解决了。”对于每个领导者，这都是一句真知灼见。地位越高，你要作出的决策就越少，但越重要。这样，便需要具有犀利独到的眼光和大刀阔斧的精神。约翰·亨特（John E. Hunter，美国密歇根大学心理系教授）说过：“缺乏足够的资源，便会使小小的问题扩大化。”本章余下的内容将告诉你有效地解决问题需要具备哪些资源。

正确的态度

对于未来的领导者而言，态度的重要性不言而喻，所以本书将用整整下一章来叙述这一问题。现在，只是简单谈谈。诺曼·

文森特·皮尔（Norman Vincent Peale，传教士及励志作家）说得很对：所谓积极的思考就是你如何看待一个问题；热情是你如何感觉一个问题，两者合而为一，决定你对一个问题的态度。如果我能对人们有所帮助的话，我希望能帮助人们改变他们对待问题的态度，而不是问题本身。积极的思考并不总是能改变我们的环境，但它总是能改变我们自己。一旦我们能够正确地认识困境，人生旅程就会越走越好。

塔吉特（G. W. Target）在他的散文《窗口》（*The Window*）中讲过同一个病室中的两个病人的故事。两个男人都病得很重，他们的生活里没有电视，没有收音机，甚至连书都没法看。在这样单调乏味的日子里，通过对话他们结下了深厚的友谊。两个人聊彼此感兴趣的话题，比如家庭琐事、工作、假期，以及各自的经历等等。

两个人都没法活动四肢，但其中一个比较幸运，他的床位靠窗，医生允许他每天下床一个小时。于是这一个小时就成了他向室友传递外部信息的宝贵时光。每天的这一个小时里，他会把自己看到的美丽的湖畔风景，来往的有趣的行人都毫无保留地讲给室友听。室友似乎就是为这短暂而丰富的一个小时继续活着。

然而，随着时间的流逝，听故事的病人开始渐生不满。“为什么室友能看到风景，而我却只能干听着，这多不公平！”他为自己的想法感到羞愧，但这种不满却萦绕在脑中挥之不去。他的病因此加重了，与此同时，他盘算出了一个计划。

一天晚上，靠窗的病人呼吸不畅，咳个不停，却没有力气按下叫来护士的警铃。他的室友睡在一旁，凝视着天花板，辗转反侧，但始终没有伸出援手。

第二天早上护士赶来，发现靠窗的病人已经离开人世。

过了一小段时间，急于要欣赏窗外的病人请求换床位，他的要求被批准了。好不容易等到房间里空无一人，他急忙用肘撑着趴到窗户边上，怀着对景致的美好憧憬朝窗外望去。

然而他做梦也没想到，窗外只不过是一堵空墙。

正确的行动计划

要是说你只遇到几个简单的问题，但却有一大把的解决方案，谁也不会相信。实际上，我们的感觉和漫画里的主人公一样：“我希望一次就解决一天的问题，结果总是好多天的问题一起袭来狂轰滥炸。”至少有一件事是可以肯定的，生活从来不缺少麻烦！

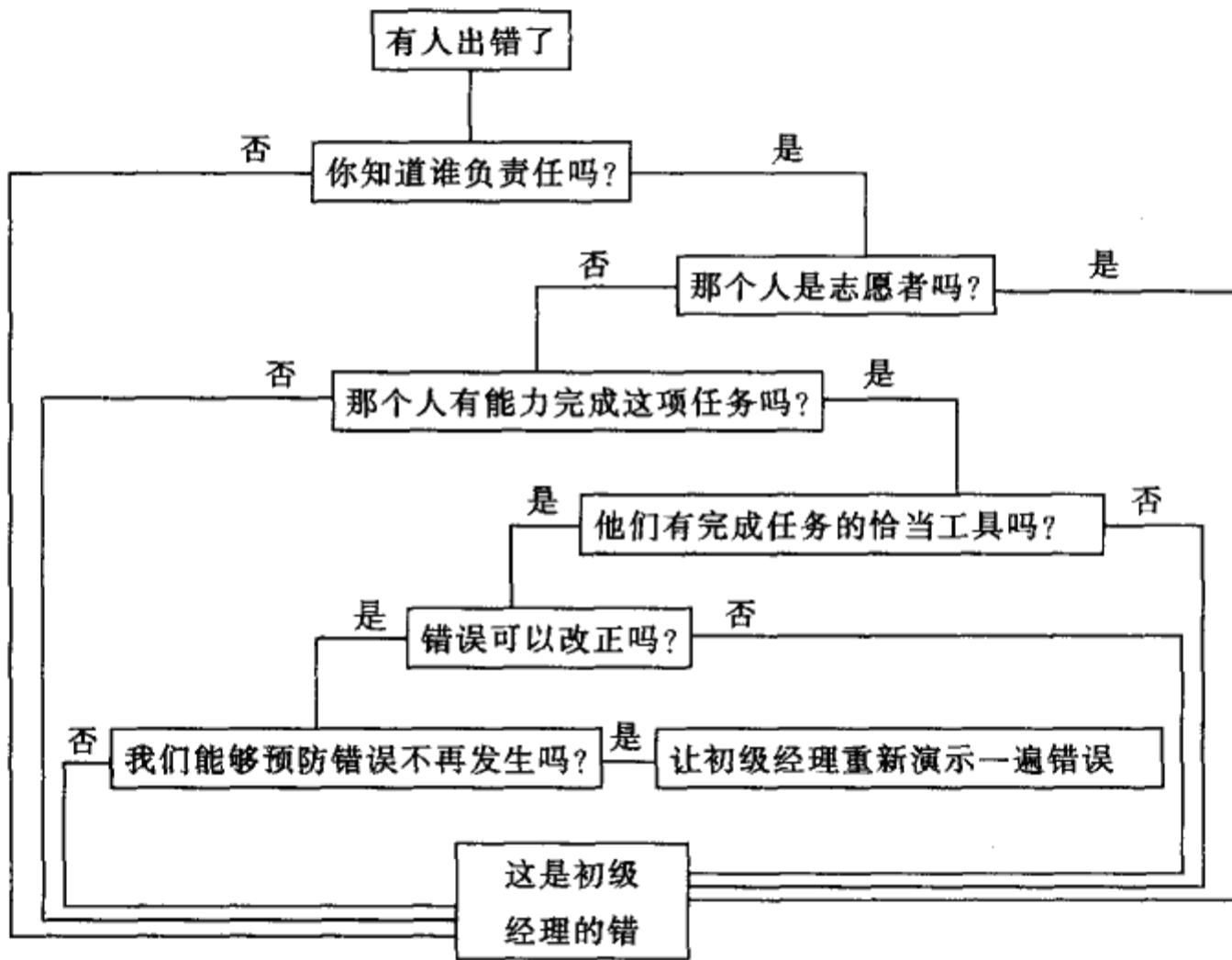
据说在研制“阿波罗号”系列宇宙飞船的过程中，美国航天科学家和工程师之间一直存在着尖锐的分歧。科学家们坚持飞船的所有仪器设备都必须完好无损地保留下来，以留待太空研究之用，因此他们要求工程师设计出完美无缺的飞船。（“零缺陷”在那个年代是一个很流行的工业用语。）这意味着这些科研设备需要占用大量的空间和设施。

但工程师们却认为这是个荒唐的主意。他们争辩说“只有考虑到缺陷和差错的存在，才是一种安全而合理的设计”。不过他们却不能预测哪些环节会出问题。因此，他们需要为可能出现的漏洞建立一系列的防范支持系统，来弥补这些错漏造成的损失。这样一来，用于科研的空间和设施就大打折扣了。

两派相持不下，最后，有关方面让宇航员们来选择他们支持的一方。他们都投了工程师的赞同票！他们相信万事难免有差池，需要一个防御体系。这个事例表明了事先做好防御和预测的重要性。很多时候当问题发生时，我们都习惯去斥责别人，然后找个

省事的办法溜走。最近，针对在解决问题时推卸责任的情形我设计了一个有趣的图表：

解决问题流程图



(由大卫·B. 麦克金尼斯创制)

解决问题的过程

好了，尽管我们并不想逃避责任，也拥有解决问题应有的正确态度和行动计划，还是有一套过程是需要遵守的：

明确问题

很多时候我们只触及事物的表征，而不是本源。面对人们早退这样的问题，叫他们不到下班时间不得离开办公桌只是权宜之

计，领导者的任务首先就是“透过现象看本质”，明确问题的症结所在。否则你就跟那个学习跳伞的年轻士兵一样。

他收到的跳伞指令如下：

1. 听到指令时你就跳；
2. 心里从一默念到十，然后打开开伞索；
3. 若打不开开伞索，就打开备用伞；
4. 落地后，会有一辆卡车接你回基地。

飞机飞到了正常的高度，伞兵们开始鱼贯而出，轮到这个士兵跳了。他在心里从一默数到十，拉开开伞索，但伞没张开。他想到了备用伞，可是第二张降落伞也没打开。他沮丧极了，对自己说：“我想，等我掉到地上去时，卡车肯定也没在那儿等我吧。”

区分问题的先后次序

理查德·斯洛玛（Richard Sloma，管理学作家）告诫我们，永远别指望一下子解决所有的问题。把它们一桩桩、一件件排列出来。不管是面临3个、30个或是300个问题，“把它们统统列到一张单子里去，这样你一次只要解决一个就够了。”不要寄望于很快找到答案，而是发现问题的本质。也许你对自己的发现并不很满意，这时不妨改变一下思路和方法。不过不要自欺欺人，有可能你发现的并非真正的问题所在。

定义问题

用一个简单的句子回答这个问题：“问题是什么？”鲍勃·比尔要求我们记住解决难题和作出决策之间的分别。“一个决策是你

在两三个方案中作出的选择，就像是‘我要去菲尼克斯还是芝加哥’。而问题则是和你的意愿或期待相反的情况。比方说，‘我想去芝加哥，可我最后却到了底特律’；或是‘我希望有5万美元的银行存款，结果却有5万美元的亏空’。”

简单地说，定义问题可以分为以下四步：

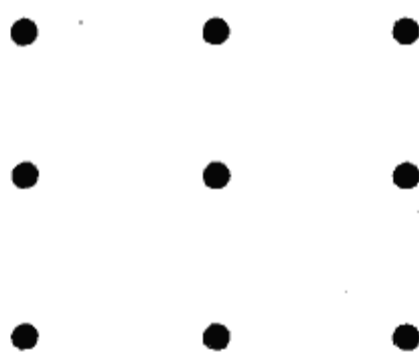
1. 提出正确的问题

如果你脑子里有个模糊的想法，千万不要问类似“到底发生什么了？”这样粗泛的问题，不要妄下结论。有两个词总会派上用场：趋势和时机。一般而言，就这两方面提出具体的问题，都能发现一些关键的线索。

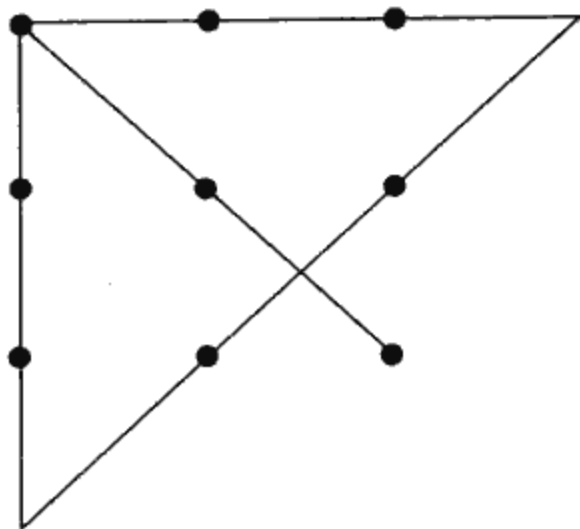
2. 选择合适的人交谈

小心那些高高在上、自以为是的人。这些人的视野里总会有盲点，他们思想僵化，不愿革新。创造力在解决问题中是很重要的。在领导力研讨会上，我常常举下面这个“9点图”的例子。

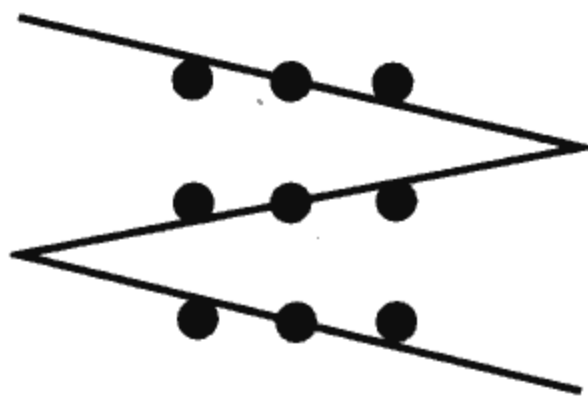
题目：要求用不超过4条直线把一张纸上的9个实心原点连接起来。



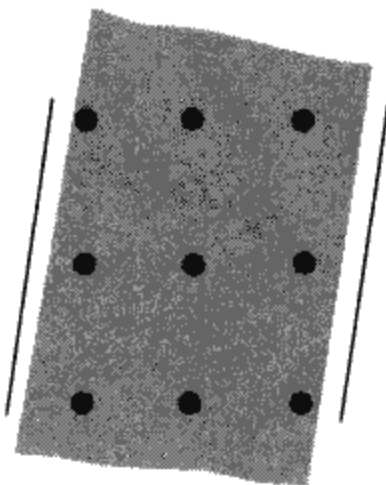
如果你从没做过这道题，就来试试看吧。如果你的思维受到一定局限，肯定会陷在死胡同里。你是不是认为所有直线都不能穿过“9点形成的假想正方形区间”呢？打破这个想法，很快就有答案了。



像这样创造性的思路远不止一个。如果打破更多的思维桎梏，我们还有可能发现一些其他的答案，比如由天文学家汤姆·伍杰（Tom Wujec）想出来的点子是：我们本以为所有的直线都必须穿过原点的中心。如果不这么想，只需划直线时确定碰到了9个点，那么仅仅用3条直线就够了。

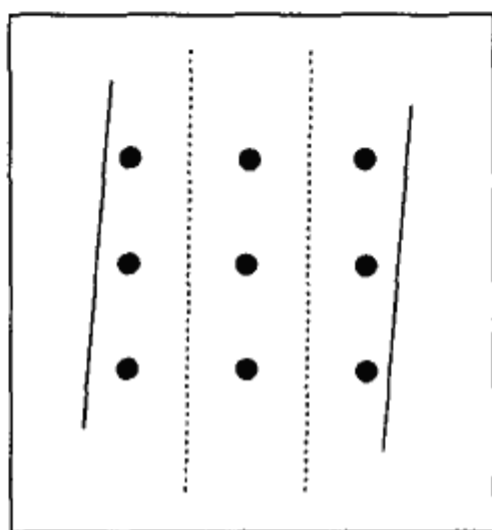


固有观念：直线必须很细。要是用很粗的线来连的话，仅仅一根就解决问题了。

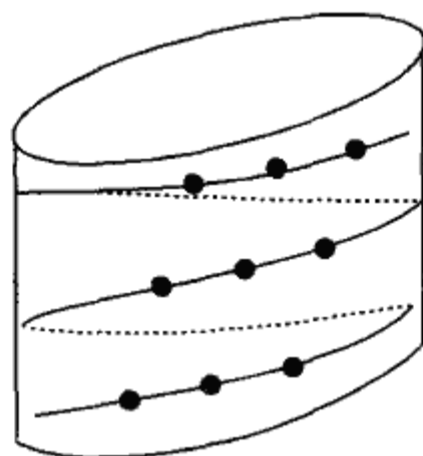


固有观念：不能把纸折起来。把纸沿着图中所示的虚线折两

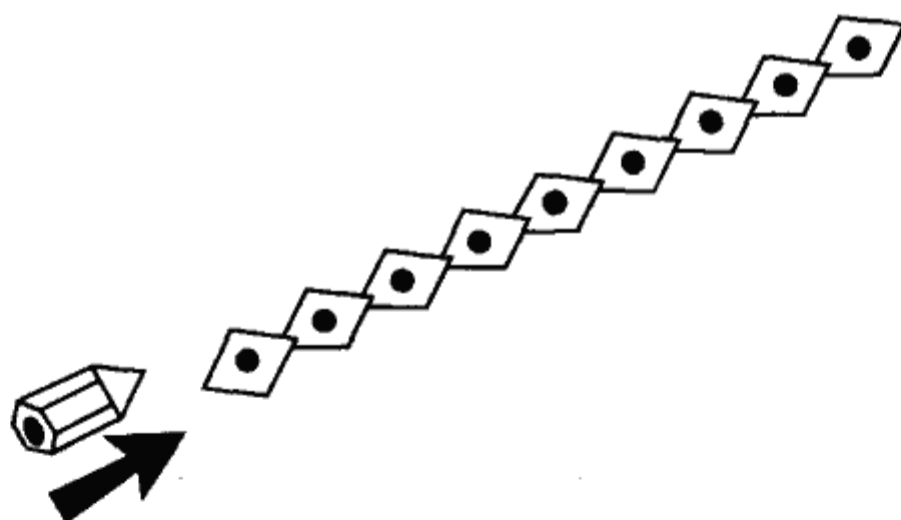
下，这样所有的实心原点都叠在一起了，你只需画一根较粗的直线就可以了。



固有观念：纸必须展平。把纸卷成圆筒状，这样用一根螺旋形的线也可以把9个点连起来。



固有观念：不能把纸撕开。把纸撕成9片，每片上都有一个圆点，然后用铅笔芯穿过所有的圆点中心。



经典的9点连线问题居然能有这么多的答案，这都是超常规思维的结果。只要运用这种创造性思维，我们便能简单迅速地解决许多看起来难于登天的难题。

3. 掌握具体而确凿的事实

记得彼得·德鲁克曾经说过：“只要事实清晰可辨，决定就会跳到你面前。”比如，不要让别人告诉你：“那个人是个好工人。”要得到关于他的工作成绩的具体描述，聆听弘外之音，搜集重要的数据。

4. 参与到过程中

很多困难不是它们看起来的那样，仅仅问正确的问题，掌握具体而确凿的事实还不够。参与到解决问题的过程中，去做相关人士在做的事情，看看问题究竟出在哪里。正如前文所述，应该在最低层次上解决问题，因为那是它初显端倪的时候，同时也是最好定义它的阶段。

挑选合适的帮手

苏格拉底在2400年前就发明了这个办法：在发现要解决的问题之后，会召集身边的人，询问他们的建议，以及可作为理论支持的意见。苏格拉底一辈子我行我素，总是不停地给自满自得的雅典人制造麻烦。他用辩论、“哄骗”或者一针见血、鞭辟入里等种种方式发表自己的看法，迫使雅典人开始质疑他们甚为信奉的传统理念。

这最后终于令他惹祸上身。雅典人以“对神不敬、腐蚀雅典年轻人的心灵”的罪名对苏格拉底提起公诉。他被投进监狱，严刑拷问，并判下死罪。一个月后，拒绝了朋友助他自

由的请求之后，苏格拉底咽下一杯毒酒自尽而亡。

没有人要求你像先贤苏格拉底一样走极端。但他的办法确实有助于你成为一个优秀的领导者。

在召集一个解决问题的会议之前，先问自己下面这些问题：

- 这是一个真正的问题吗？
- 它很紧急吗？
- 是否已经探明了问题的本质？
- 问题够具体吗？（如果人们什么都谈，他们将一无所谈。）
- 最有能力的人被邀请到会了吗？是不是每个与会者都关心这个议题？

了解问题的起因

通过提问，列出所有可能引发该问题的起因，并防范类似问题的再度发生。

搜集解决方案

尽可能多地搜集解决问题的方案。越多越好。很少有只有一个解决方法的情形。如果领导者手边没有预备方案，肯定会遇到麻烦。

进行优先排序，选择最佳方案

在作决策前仔细比较、斟酌。对于下面的问题领导者务必要考虑周全：

- 哪个方案最有潜力成为正确的方案？

- 哪个方案最有利于企业的利益？
- 哪个方案有动势，时机也对？
- 哪个方案最有成功的机率？

执行最佳方案

Atari 的创始人诺曼·布什内尔 (Norman Bushnell) 说过：“每个人在冲凉的时候都会迸发灵感。不过只有那些淋浴完，全身擦干了以后，真正照他的想法去行动的人，才是与众不同的。”

评估方案

让别人来对解决方案评判一下，挑挑刺。如果他们拿腔拿调（比方，“我不认为这个方案还能继续有效运作，理由如下……”），别理会。如果他们能提出富有建设性的意见，那你必须适时地调整方案。提出以下问题，看看反应如何：

- 我们能确定引发问题的真正原因吗？
- 我们是否作出了正确的决定？
- 问题得到解决了吗？
- 企业的核心人物有没有接受这一方案？
- 我有没有帮助人们培养解决问题的能力，以应付未来可能遇到的各种麻烦？

建立防止重蹈覆辙的原则或方针

方针政策一般是为某一个具体领域的某一项功能服务，而原则则是在更广泛的范围内规范所有人的规定。政策或许会发生适时的变化，但原则却是雷打不动的。

政策有很多
原则却为数寥寥
政策常常改变
原则从不改变

政策适用于低层管理和实务操作，一旦它阻挠了正常的项目运作，影响改革进程，就应及时取消或变更。制定政策的原意是给予企业明确的方向和顺畅的工作流程，当政策得以贯彻，许多操作上的具体问题就能得到顺利的解决。

我的企业里有一条这样的原则：“永远走高格调（Always take the high road）。”意思是，在各部门员工之间，无论发生了任何争执、疑问或是紧张和对立，我都希望我的员工向对方讲明质疑的益处。在我的公司里，这一原则无论何时何地都起作用。它或许跟某一个机械的或是书面的操作流程无关，但却和人息息相关。

为了有效地指导人们来执行原则，我必须做到：

- 以身作则；
- 提出相关的问题，比如“我怎么把它运用到生活当中去”；
- 为人们善用原则而欣慰，庆贺。

在本书的后半部分，我会用整整一章的篇幅来讨论在你身边拥有正确的人的重要性。谈到解决问题，如果你总是单枪匹马，不注重培养身边的人独立思考和决策的能力，他们势必会对你养成很大的依赖性。许多年前我就决定要专注于帮助人们培养解决问题的能力，而不是一手包办。以下的建议你不妨试试，会有不错的效果：

- 别总让人们觉得你最能干，有最好的办法。这只会令他们依赖你。
- 积极提问。在解决问题的整个过程中启发人们思考。
- 不要成为君王，而要成为教练。一个教练会帮助员工深入他们的内心，发现自己的潜力，而君王只会发号施令。
- 把人们的解决方法逐条列在纸上，把你的看法与他们的看法结合起来，直到他们最终拥有自己的定见。
- 让人们针对他们的问题选择最佳的解决办法。
- 定出一个行动计划。
- 让人们成为这个行动计划的主角，承担起责任。由他们自己设定完成的计划与时间。

你的目标应该是，在会议结束时，人们已经理清了这个问题、选择了一个解决方案、定出一个行动计划，也已经成为了其主角。他（或她）对你而言，已经不是依赖关系，而是一个深化的关系。

6 第六章 领导者还应具备的：态度

每次在领导力会议上演讲时，我都会让所有与会者做这么一个练习：

写下一个你所钦佩的朋友的名字

再写下你最佩服他的一项理由

我建议你在阅读下面的文字前，也抽出一小会儿，在心里默默地做这个练习。你将因此获得很有意思的、重要的洞察力。实际上，大多数人佩服他人的事由都和态度有关。每回大家答完之后，我会在一个投影机上列出最早给出的 25 个回答。我在与态度有关的回答前放了个 A，与能力有关的回答前放了个 S，和外貌有关的回答前放了个 L。结果，和态度有关的回答总是占了 95% 的比例。

查尔斯·史温道尔（Charles Swindoll，美国达拉斯神学院院长，著有《改变态度，改变人生》一书）说过：“随着年岁渐长，我愈来愈意识到态度对于生活潜移默化的影响。对我而言，态度远胜于事实本身。它甚至远比历史、教育、金钱、环境、失败、成功，比他人的言行更重要；和外貌、天分、才艺相比也是如此。它

可以建立或毁灭一家公司，一个教堂或是一个家园。最了不得的事情是，我们每天都可以怀有积极向上、拥抱生活的态度。我们无法改变历史，也不能改变人们会以某种方法行事的事实，我们改变不了任何必然发生的事情，我们惟一可做的就是秉持一贯的态度。我确信，我的生活就是 10% 的遭遇加上 90% 的态度。对你来说也是如此，我们可以决定我们的态度。”

正如态度在生活中的作用，它在领导力上的影响一样显著。领导力和职位无关，但和你的性情态度有关，因为这会直接影响跟随者的思维和感受。优秀的领导者懂得在适当的氛围里表现出适当的态度，以此激发人们适当的反响。

态度是我们最可宝贵的财富

态度也许无法令我们直接成为杰出的领导者，但态度上的缺憾必然导致不理想的成效。沃尔特·爱默生（Walt Emerson）曾说过：“和我们内心的想法相比，我们所见和未见的事实都显得微不足道。”

1983 年美国商业报告指出，《财富》500 强企业的总裁中，有 94% 将他们的成功首先归因于态度因素。

一家总部设于旧金山的咨询公司罗伯特·哈夫（Robert Half International），最近让全美 100 家大型企业的副总裁和人力资源总监列出他们解雇员工的最大理由。得到的答案耐人寻味地揭示了态度在商业世界里的重要性：

- 能力差：30%
- 无法和同事和谐相处：17%
- 不诚实：12%
- 态度消极：10%

- 没有激情：7%
- 执行力不佳，或拒绝执行指令：7%
- 其他：8%

你是否注意到，虽然能力因素排在第一位，但剩下的五项全是态度问题。

卡耐基学院不久前分析了1万名商业人士的记录，发现15%的成功来自于技巧的培训，85%则是由他们的性格特质决定的。而研究表明，最基本的性格特质便是态度。

我们的态度决定了我们眼之所见以及如何操控情绪，而这两项正是成功的关键因素。

眼之所见：心理学上说，我们眼之所见即我们乐之所见。一个住在郊区的人找不到他最喜欢用的锯子，便怀疑是他邻居的儿子偷了，因为他总在做木工活儿。接下来的一个星期里，这个孩子的行为在失主眼中确实非常可疑——不管是他走路的样子，说话的声音还有手势，都挺像“做贼心虚”的表现。但当失主在他的工作台后面（他碰巧在那儿用过，却忘了）找到那把锯子以后，在邻居家孩子的身上他再也找不着半点窃贼的痕迹。

内尔（Nell Mohny，励志书作家）在她的著作《信仰影响态度》一书中曾讲到一个在旧金山海湾进行的试验。一所学校的校长将三位

我的生活就是10%的
遭遇加上90%的态度。

教授叫到一起说：“因为你们业务精湛，表现出色，所以现在要让你们来教90名高智商的学生。在未来的一年里，让他们按自己的程度来学习，看看他们能有多少进展。”

当然，所有人都很高兴。

接下来的一年，无论是三位教员还是学生们都相处融洽。老师们教着最聪明的学生；在师长的精心指导下，学生同样如鱼得水。最后测试时，这些学生的成绩要比其他学生高出 20% 到 30%。

这时校长把老师们又召集到一起，告诉他们：“我必须承认我隐瞒的事实。你们所教的学生其实本来资质平平，不像你们想像的那么聪慧。这 90 名学生只不过是随机抽取的。”

老师们说：“那正好说明我们很会教啊。”

校长继续说道：“其实我还有一件事要坦白。你们本来也不是教学能力最强的教师。你们的名字也是抽签选出来的前三个而已。”

老师们奇怪地问：“那是怎么搞的？这 90 名学生怎么会整整一年都表现得如此出色？”

其实关键就在于老师的期望值。我们的期待与我们的态度密切相关。也许这些期待彻头彻尾地错了，但它们却直接决定了我们的态度。

如何操控情绪：请注意，我没有说态度决定情绪。“我们的情绪如何”和“如何操控我们的情绪”可大不一样。每个人都会情绪低落，我们的态度无法阻止情绪的发生，但却可以阻止情绪影响我们。可惜的是，很多人都会任由情绪摆布，直到落得像著名连环漫画人物 Ziggy 一样。

画中的 Ziggy 坐在树下，盯着月亮自言自语：“我总是进进出出，忙忙碌碌，但从来没有一次，哪怕是一次，待在我‘该在的地方’！”

我们不能以不相信和
不了解自己的方式行事。

每天我都会碰到被情绪控制的人。一项调查表明，情绪有问题的人可能发生交通事故的比例比情绪稳定的人高出 144%。更令人担忧的

一个结果是，在事故遇害者中有 1/5 的人一般都在事故发生前 6 小时和人发生过争执。

态度糟糕的人不可能持续不断地成功

诺曼·文森特·皮尔在他的著作《积极因素的力量》（*Power of the Plus Factor*）里谈到了这一点。

有一次，我在香港九龙曲折蜿蜒的小巷里穿行的时候，碰巧到了一家文身艺术室。窗子里展示着各式各样的文身图案。你可以在胸上或手臂上绘上一只锚或旗帜，或是美人鱼，什么都行。但给我印象最深的却是这么几个字：Born to lose（注定失败）。

带着惊讶我走进了这家艺术室，我指着那几个字问中国艺术家：“真的有人在自己身上印过那么可怕的话吗——注定失败？”

他回答说：“是的，有人这么干过。”可是，我接着说：“我真的难以相信一个理性的人会这么想，这么做。”

追随者们更易发觉领导者的态度，而非行动。

那个中国男人拍了拍自己的头，用生硬的英语说：“是的，在身上文身之前，先在脑子里文身。”

一旦我们的脑海里刻下了消极的文身，离成功便日益遥远。若终日不自信，不了解自己，怎么可能正确行事？遗憾的是我经常见到因为负面思考而自毁前程的人。

时至今日，阿诺德·帕尔默（Arnold Palmer）依然是体坛令人

崇敬的人物。阿诺德的球迷不分老幼，拥趸甚众。然而这位高尔夫名将对自己的成就从不炫耀张扬。虽然他一生获奖无数，但摆在办公室里的惟一一座奖杯却是一个打碎了的奖杯，那是1955年他在加拿大参加生平第一次职业公开赛时得到的。除了这个，他的墙上还有一个画框，里边的诗句会告诉你他在球场内外成功的原因：

你要是觉得自己被打败了，你就败了；
你要是觉得自己没有勇气，你就没有了；
你要是想赢却觉得自己不行，
很有可能你就是不行；
生命里的战斗不会永远在更强者和更快者这边，
但迟早，
胜利者是那个以为自己能胜利的人。

一个赢了一场锦标赛的高尔夫球手和阿诺德·帕尔默之间的差别在哪儿？是球技吗？运气？当然都不是！当世界排名前25位的球员在一场比赛上的差距平均不到两杆时，他们之间的差距绝不只是技术。

是态度。想法消极的人开头动作或许很漂亮，能赢得一场比赛，过上一些好日子。但迟早（通常很快），他们的态度会让他们吃苦头。

我们要对自己的态度负责

满腹牢骚或心高气傲从来都不会带来好运。生命里充满了惊

奇，而调整良好的心态绝对是个终生的工程。

悲观者抱怨风向
乐观者期待风儿转向
而领导者则会调整风帆

我的父亲梅尔文·马克斯韦尔（Melvin Maxwell）一直是我心目中的英雄——“领袖中的领袖”。他的一个过人之处就在于，他永远态度积极地面对生活。最近，父母亲和我们在一起。一次当父亲打开他的公文包时，我发现了两本励志书。

我说：“爸爸，您都70岁了，这么多年您一直活得很开朗。难道现在您还在读这些东西吗？”

他凝视着我说道：“孩子，我得不间断地思考。笑对人生，而且保持这种态度，这是我的责任。我的心态可不能自动运转。”

哦，这可是给我上了一堂精彩的课。对于我们大家都是。我们选择了自己的人生态度，而且不会轻易改弦更张，但我却很讶异地看到那么多人对自己的态度无所谓。即使有人对他们乖戾的性格感到奇怪，他们也会解释说：“哦，我只不过是心情不好。”一旦遇到挫折，他们又会说：“我时运不济。”如果他的生活开始黯淡无光，而家里其他人仍在上升，他们则会说：“哦，我想我出生的顺序错了。”要是婚姻不幸，他们会觉得自己找错了对象；要是别人得到他们想要的提拔，他们以为这是他们在错误的时间站在错误的地方。

看到了吗？每当出了问题，他们只会埋怨所有人，除了他们自己。

生命中最灿烂的日子，应当是我们勇敢地为我们的态度承担责任的时候，从那一刻起，我们真正成长了。

林肯总统的一位幕僚向他推荐了一位内阁候选人，遭到了林肯的拒绝。林肯说：“我不喜欢他那张脸。”

“可是，总统先生，他不该对自己的长相负责啊。”幕僚坚持道。

“每个人到了40岁都该对他的脸负责。”林肯严厉地结束了对话。

事实就是如此。无论你怎么看待自己的态度，它都会写在你的脸上！

几天前我看到一张小标语：“不幸亦是一种选择。”对极了！这让我想起了一对母女的故事。她们一起去商店采购圣诞节的物品。商店里人潮拥挤，水泄不通。母亲因为时间紧就省掉了中餐。一天下来她又累又饿，脚也走疼了，开始变得烦躁不安。

她们终于逛完了，她问女儿：“你有没有注意到那个售货员讨厌的嘴脸？”

女儿回答：“妈，他没有。是你，从你进商店开始就没给别人好脸色。”

我们没法决定在世上活多久，却可以选择拥有多少美丽人生；

我们没法决定自己的容颜，却可以决定上面的表情；

我们没法控制生活的困难时刻，却可以让日子少一些颓丧；

我们没法控制世界的消极气氛，却可以赶走心底的阴霾。

有太多时候，我们试图把握那些无法把握之事，
却很少主宰我们可以做到的……我们的态度。

遭遇并不重要，重要的是如何面对

休·唐斯（Hugh Downs，美国NBC知名主持人，曾主持《今天》等王牌电视栏目）曾说过：“一个快乐的人并不是一个有某种特定生活际遇的人，而是有某种特定态度的人。”很多人都以为快乐是有条件的。日子好过时，他们便兴高采烈；一旦问题丛生便沮丧不已。我把有些人称为“目的病”患者，因为他们总觉得幸福能在某个位置或某个地方找到。另一些人老觉得要认识某个特别的人物才会时来运转，他们恐怕是得了“贵人病”。

这段人生哲学令我受益匪浅：“上帝安排了我们所经之路。我们来决定如何走过它。”它生动地阐释了维克多·弗兰克尔（Victor Frankl，精神病医生，享有盛誉的存在—分析学说的领袖）的生活态度。维克多曾在纳粹集中营饱受凌辱，然而他对法西斯分子所说的话，却成为照亮千万人心头的火种：“你们可以夺走一切，却无法从我身上夺走我看待你们的态度。无论何时何地，我都有一线自由，那就是可以选择我的态度。”

美国红十字会创始人克拉拉·巴顿（Clara Barton）明白在困境中选择正确心态的重要性，从来没有人看到她对人恶语相向。一次她的一个朋友回忆起克拉拉早年所遭受的一桩不幸，但克拉拉好像根本没有印象。

“你真的想不起来那时别人是怎么对待你的吗？”朋友问她。

“是，”克拉拉平静地回答，“我清楚地记得我忘记它了。”

一般而言，人们在逆境中会变得痛苦不堪，愤怒异常，接着

这种负面情绪会感染到身边的人。而他们往往会把矛头指向生活本身：“嘿，是这件倒霉的事情毁了我的生活。”他们没有意识到，任何一桩不幸都呼唤一种正确的态度。实际上，不是环境，而是他们自己的态度毁了他们的生活。

C. S. 路易斯（C. S. Lewis，奇幻小说作家）曾这样说过：“每当你作了一个抉择，你便把心中起控制作用的部分转化成稍有不同的事物。一生之中你要作难以计数的决定，若将生命看成一个整体，你要么把你的态度变成伊甸园，要么就是成为炼狱一般的苦役。”

领导者的态度影响跟随者的态度

领导力即影响力。人们被我们的态度感染，就像被我们的感冒感染一样，只要他们离我们足够近。在我脑海中最具魔力的一个想法，就是我作为一个领导者的影响力。我的态度端正至关重要，不仅是我个人的成功，而且是为所有人的利益。我作为领导者的责任，不仅仅反映在我一个人身上，更应该反映在很多人身上。

弗兰克·克兰博士（Dr. Frank Crane）提醒过我们，从我们手上扔到墙上的球，产生的回力和掷出的力是相等的。“作用力等于反作用力”，这是一条简单的物理原理。它也同样适用于影响力。领导者的行为会在多个跟随者身上得到多重的映射。你对他们的欢喜或不满一定会从他们身上得到“回报”。事实上，所谓的“命运的受害者”是很少的。慷慨者得到帮助，吝啬者会被遗弃。

还记得“四分钟跑完一英里”（four-minute mile）吗？事实上，几千年来人们费尽心力希望突破自身极限，达到这一看似“登天

之难”的目标。传说中记载古希腊人曾用狮子来追赶人，以为这样可以提高奔跑的速度。他们还曾经试过喝下老虎的奶，可不是现在你在食品店买到的那种，是真正的虎奶。但这些法子全都没用。古希腊人于是得出结论：“要在四分钟或更短的时间内跑完一英里是不可能的。”这是我们的骨骼结构、风的阻力和肺活量不够等无数理由决定的。1000多年过去了，没有人怀疑这一“真理”。

直到1954年的一天，英国长跑健将罗杰·班尼斯特（Roger Bannister）终于成为有史以来突破四分钟极限的“第一人”。他的成绩证明了之前所有医生、教练和运动员的结论都是错误的。就在那一年，有其他37名运动员也在四分钟内跑完了一英里。后来，在纽约的一次田径比赛上，参赛的13名选手无一不在四分钟内跑完了一英里。要是用几十年前的观点看来，这次比赛中最后一名运动员也会被认为是完成了“不可能的任务”。

这究竟是怎么做到的？没有新的训练章法，也没有人找到了减小风力的奇招，人类的骨骼结构和生理学研究更不会有奇迹般的突破——是我们的态度使然。

只要你制定可行的目标，就一定能实现。有人说过你不如你的对手强壮、聪明、勤奋和能干吗？如果有的话，由他们说去好了。最最要紧，也是惟一要紧的是，你自己是否也这么看。

在罗杰·班尼斯特打破纪录之前，我们都相信专家们的观点。正是这些“专家”在扼杀着人们潜能的发挥。为什么？因为专家们具有权威性和影响力。我相信，跟随者仿效领导者的态度要比仿效他的行动快得多。即使他们没有按照领导者的方式行事，也会感受得到他的态度，并在自身的工作中反映出来。态度完全可以被无声地传导出来。

在招聘经理时，应聘者的态度对于他人的影响是考察其表现的重要参数。实用派心理学家列举了在招聘高层人选时的几个关键指标：进取心、对于企业政策的态度、对于同事的态度、管理技能、对付出额外时间和精力态度。在上述考察领域中，应聘者只要有一两点失当，就很有可能在工作中呈现出消极态度，从而算不上是优秀的领导者。

现在，请你也用一小会儿时间，仔细想想你在哪些方面因为态度不佳对他人造成了负面的影响：

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

如何改变态度

美国若歌大学（Rutgers University）人类学家阿什利·蒙塔古（Ashley Montagu）将人们心理失控、思维狭隘的状态称为心理硬化症，就好像是动脉硬化一样，这种病的突出表现是态度上的僵化。

门宁格基金会（美国精神病医师世家 Menninger 家族所创设之诊所与基金会，位于堪萨斯州）的大卫·尼斯万格（David Neiswanger）说过：假设科技的力量可以使我们每个人活 100 年以上，“然而如果我们的仇恨和恐惧，孤独和忏悔令我们无法享受生命，那么长的岁月又有何用呢？”

下面的段落将帮助你改善自己的生活态度。

回顾

多年前，妻子玛格丽特和我买下了我们的第一幢房子。因为财力有限，我们只好勒紧腰带过日子。我们约定自己动手整理庭院，这样既可以省下劳工费，又能为我们的房子创造一个合适的环境。院子看起来棒极了。

一天，当我站在后院的时候，忽然意识到我们从来没有在这里花过心思和钱。因为人们在经过我们的房子时看不到后院，它由于位置的隐蔽而被我们忽略了。

人们在个人生活的诸多方面也常犯这样的错误。他们不遗余力地装饰外表，却对态度的提升不予理睬。还记得这一章的开篇吗？请翻回去重读一遍，花点力气来改变你的内心。

改变态度的6个阶段

1. 确定问题情绪

这是意识到问题所在的最早期阶段，也是最容易说出来的阶段。

2. 确定问题行为

现在我们将要越过表象，是什么导致了不当情绪？把那些引发负面情绪的行为都记下来。

3. 确定问题思想

威廉·詹姆斯（William James，美国哲学家、心理学家，1842—1910）说过：“我们关注的事物决定了我们的行为。”

4. 确定正确思想

在纸上写下那些你认为正确的、你想要的思想。因为

自于你的意念，因此你可以通过改变一件事——你的思想，来控制你的情绪！

5. 公开承诺坚持正确的思想

公开的承诺是一种强有力的承诺。

6. 为正确的想法作计划

这一计划需包括：

- 关于你想要的正确思想的书面描述
- 一个评估进展的方式
- 每天评估进展
- 一个你要负责的人
- 每天吸收个人成长的养分
- 和拥有正确思想的人交往

这是一个自我态度改善的常规计划。下面的步骤将增大你成功的几率。

决心

每当领导者向人们要求作出工作承诺时，有两个问题是一定要得到回答的：“他们能做到吗？”（关乎能力）和“他们愿意做吗？”（关乎态度）。而后面的问题往往更为关键。一般会有另外两个问题来解答“愿意做吗”：第一个是，“时机是否合适？”换句话说，现在发动改革的条件是否成熟？第二个问题是，“他们是否情绪高涨？”客观上具备成熟的时机，那么主观上人们是否有热火朝天的干劲、愿意付出变革所需要的努力呢？如果对这两个问题都能底气十足地回答“是的！”那么，人们的决心已足够大，成功指日可待。

重新架构

全球知名的管理与心理顾问大师丹尼斯·魏特利（Dennis Waitley）说，生活中的强者总是不断地用“我能……我会……我是……”来思考，而弱者正好相反，他们脑子里念念不忘的是“要是我……就好了”或者“可惜我没有……”如果对自己的成绩不能做到自我欣赏的话，那就得马上来改变态度。

伦敦国王学院（King's College）的癌症研究小组对57位进行了乳房切除手术的乳腺癌患者进行了一项长期的跟踪研究。他们发现在坚持与病魔抗争的患者中，有70%的人10年以后还活着；而在那些得知诊断结果后心灰意冷的患者中，有80%因为伤心绝望很快去世。

精神心理对于健康状况的影响现在已成为一门医学研究领域，并且有一个有趣的名字——心理神经免疫学（psychoneuroimmunology）。位于西雅图的港景医疗中心（Harborview Medical Center）从事的也是这一领域的研究，他们的研究结果支持了伦敦国王学院的研究结果。在一项针对烧伤患者的为期两年的研究当中，港景医疗中心课题组发现，心态积极的患者痊愈得要比态度消沉的人快得多。

重新架构你的态度意味着：

也许我无法改变周遭的世界

但我可以改变我在内心看待世界的方式

重新进入

一旦开始改变思维观念，随之而来的便是改变你的行为。你

希望成为一个怎样的人，便要努力去按照这样的角色来行事。模仿、学习，然后将其转化为你自身的一部分。很多人总是先要找到感觉，再开始行动，这样从来不会有效果。

一天，我在拜访一位医生时，在一本医学杂志上读到这样的话：

我们几乎每天都听到……唉，唉，唉，“我就是下不了决心减肥，测血糖等等”。同样，我们也听到无数糖尿病专家抱怨说，他们拿病人一点办法也没有，那些病人就是不愿意遵照医嘱来调理饮食。

让我们来帮助您。激励并不会像电闪雷鸣那么地有震撼力，它也不是任何其他人——护士、医生、家人的好言相劝或是咄咄相逼。所有关于激励的说法都是陷阱。忘掉激励吧，只要行动。去健身，减肥，测血糖，或者别的。别管什么激励不激励。结果你猜怎么着？一旦你真的开始着手，激励便来了，而且你会发现就这样坚持下去没什么困难。

“激情是个副产品，”约翰·布鲁纳（John Bruner，美国已故科幻作家）说，“就好像是爱和幸福。当你投入到一件事情当中去时，鼓舞你继续行动的激情就会悄然而至，在你对它毫无憧憬的时候把你俘获。”

正如哈佛心理学家杰罗姆·布鲁纳（Jerome Bruner）说过的，相比之下，先行动再产生感觉，比先产生感觉再行动要更加可行。所以，开始行动吧！不管你是否清楚这样做的动机。

培养我的孩子伊丽莎白和乔伊·波特良好的生活态度，对

妻子和我来说都是很重要的。我们俩老早就发现要改变他们的态度，首先得从行为上开始调整。当我们告诉孩子“要改改你的态度”时，这话意思太宽泛，效果也自然不明晰。一个更有效的办法是向他们解释哪些行为意味着态度不端。只要我们帮助他们矫正行为，孩子们的态度会自行得到改善。所以我们不再教导他们说“要心怀感激”之类的，而是要他们每天向家里每个人说一句衷心的问候。一旦习惯成自然，他们也就变成了谦恭有礼的人。

重复

保罗·迈耶（Paul Meier，美国励志作家，全美成功者协会主席）曾说过：“所谓态度，就是思考习惯，而习惯是能获得的。一种不断重复的行为，会变成一种可实现的态度。”有一次在主持会议时，有人希望我能为改变某个人的错误观念列一个简单的计划。我给了她两个建议。

第一点：

说正确的话，
读正确的书，
听正确的磁带，
和正确的人交往，
做正确的事情，
做正确的祈祷。

第二点就是每天坚持第一点里的要求，而不是只做一次，或者心血来潮才做。如此你的生活必然会发生显著的改观。

更新

值得庆幸的是，经过一段时间的调整，人们的态度是可以脱胎换骨的。不过我在这里还是要强调战斗永不停息，但我们的努力不会白费。越多消极的思想被剔除被取代，我们就能获得更多的“精神重生”。我的朋友莉娜·沃克曾经写过一篇有关她祖父的文章，里边提到了祖父在这方面的习得，莉娜因此受益匪浅。这些文字非常生动地表现了改善心态是一个持之以恒和非常值得的过程：

每年春天来临的时候，我的脑子里都会浮现起一个白发老人“勇敢斗争”的情形。他的敌人并非有血有肉的人类之躯，而是一种叫做芥菜的小黄花。当你凝望我们的田野和草地时，这些小黄花是那样生机盎然，似乎与人相安无事。然而年复一年，它们的长势越发疯狂越发猖獗，直到最后成了田野里的霸主。于是每到春天，祖父就会走到田里，一株一株地把芥菜连根拔掉。

后来，我成家了，住在俄亥俄的农庄里。一到春天我会看到和祖父农田里一样恼人的“风景”。头一年我没有采取任何措施。后来我终于领悟到了祖父的智慧，于是也开始了和他老人家同样的“铲芥行动”。

现在田地里只有很少的芥菜了。每当春天我走在田野里，拔掉偶尔冒头的芥菜时，我感觉好像是以此来向天上的祖父致意。

对我而言，这种杂草就像是我们都有的坏习惯和消极思想。只有不断地剪除掉这些精神的“坏根”，我们的生活才会枝繁叶茂，生机勃勃。

第七章 挖掘你最宝贵的财富：人

一个只能影响人们去跟随的领导者，是个有限的领导者。一个能影响人们去带领他人的领导者，是无止境的领导者。正如安德鲁·卡耐基所说，事必躬亲或将所有功劳归到自己名下的领导者是成不了气候的。而盖伊·弗格森（Guy Ferguson）则是这么说的：

知道怎么完成一项工作，是劳动者的成就；
把完成工作的技能传授给他人，是教导者的成就；
激励他人把事情做得更好，是管理者的成就；
而能够完成上述三项，则是真正领导者的成就。

本章将着重探讨作为一个领导者，激励和培养员工，使之与你分享并帮助你实现梦想的重要性。主题是：你培养的人越多，达成的梦想就越大。

那些被放在领导力岗位上，但万事都独来独往的人，有一天会像那个砌砖工人一样：他试图把 500 磅重的砖块从四层楼的楼顶搬到下面的人行道上去，最后却弄得自己遍体鳞伤。他的问题就出在只想靠自己一人的力量来做这件事。

在这名工人后来填写的《意外伤害保险单》上，他是这么解释事情的原委的：

我想，要是徒手搬砖会花费太长时间，于是我决定把砖块放到桶里，通过安在楼顶的滑轮送到地面去。在绑紧地面和桶周围的绳索之后，我赶忙跑到楼顶，把装满砖块的桶晃到人行道上。接着我又跑到人行道上，小心地解开绳索，把桶放下。可是，因为我自己只有140磅，500磅的砖块桶一下就把我拉离地面，手还来不及松开绳子的我一下就溜了上去，经过第二三层，迎面碰上了飞下来的桶，于是上身被撞得满是淤伤。

我攥紧绳子滑到了楼顶，结果手陷在滑轮里，伤了拇指。几乎在同时，桶砰地掉在地上，桶底摔了个稀里哗啦，砖头全飞了出去，光剩下40磅重的空桶。我顺势掉了下去，正好又跟滑上来的桶撞上，脚踝伤得不轻。

接下来我慢慢悠悠小心翼翼地往地面方向下落，可是还是掉在了碎砖块上，这回遭殃的是背和锁骨。

我彻底昏过去了。手松开了绳子，这样空桶又一次袭击了我，头上的伤就是这么来的。

保险单上的最后一个问题是：如果再遇到同样的情形你会怎么做？

我写的是，我最大的教训就是从头到尾一个人单干。

就我所看到的，人的工作技能有如下三个层次：

第一层次：能和人们更好地工作的人是跟随者。

第二层次：能帮助他人更好工作的是管理者。

第三层次：能培养更好的人的是领导者。

培养人才的基本原则

我在培养人才上的成功，主要取决于如下几方面的所得：

- 对人才的重视：这个问题关乎我的态度。
- 对人才的承诺：这个问题关乎我的时间。
- 对人才的诚信：这个问题关乎我的品格。
- 衡量人才的标准：这个问题关乎我的远景。
- 对人才的影响力：这个问题关乎我的领导力。

通过我自己的实践和对这一重要领域表现突出的领导者的观察，我发现在人才的培养方面有三点能体现领导者的水准。善于培养人才的领导会：

1. 对人才作出正确的估计；
2. 向人才提出正确的问题；
3. 给予人才正确的帮助。

成功的人才培养者对于人才有正确的估计

激励他人一向是我的长项。多年来，人们不断地问我：“约翰，你是怎么激励他人的？”我总是告诉他们，“保持热情，鼓励他人，身先士卒”，“信任他人”。不过，常有人吸取了我的建议，坚持了一小段时间，又很快回到了老路上，结果弄得士气低落、人心涣散。

每每看到这种情况，我便会自问为什么人们不能把我的建议

贯彻到底。有一天我终于知道了答案！我给他们的只是自己的心得，而不是问题的根本！他们或许记下了我的一些表面的经验，但却没有领悟到我对于人才的预想。正是这些预想促使我不断激励和培养他们。事实上，对于人才的正确估计是持续地培养人们的一个关键因素。

能培养出领导者的
领导才是领导者的
最高境界。

所谓预想，便是一种相信某样事情是真的判断。我对于人才的预想很大程度上决定了我对待他们的态度。为何？因为这种预想决定了我寻找的方向，这个方向决定了我的发现，我发现的结果直接影响到我的反应。所以，对别人负面的预想和评判会导致对他们采用消极的领导方式。反之亦然。以下是我所掌握的一些对于人才的判断，虽然很基础却非常有价值：

预想：每个人都希望自己有价值

所有的成功人士，无论是教师、作家、经理人、政客、哲人，或是整日和人打交道的领导者，都对这一简单的事实心知肚明：这个世界上，人人皆有所求。是的，每个人活着都会拼命想获得什么：或是认同，或是友谊，或是理解，或是关爱，等等。有一样东西我发现是所有人都渴望拥有的——我们渴望自己有价值。是的，人人都希望觉得自己重要。心理学家唐纳德·莱尔德（Donald Laird）告诉我们，应该不断地激励人们提高他们的自信自尊。你要多培养在这方面的能力。没有什么比帮助一个人发现自己的价值和意义更让你有成就感的了。我对此深信不疑！

我的行程总是排得满满的。在圣地亚哥停留时我经常请人擦

鞋。于是老给我擦鞋的工人梅尔文和我成了好朋友。每回我们攀谈时，我一定打听他执教的橄榄球队近来表现如何，因为那是他生命中的至爱。我也一定会告诉他，这时候可能旁边有人在听，他擦的鞋是我见过最好的。

一代枭雄拿破仑·波拿巴，可以叫得出他旗下所有军官的名字。他爱做的一件事便是在军营中巡视，向遇见的军官致意，并和对方说起他所知道的该名军官参与的一场战役。每当他遇见士兵时，也不忘问起他们的家乡和妻儿。拿破仑对于这些事情的记忆力总是令所有人震惊。他们感受到了首领对于自己的兴趣和关心。

因而，我们也就不难理解，这些人缘何对拿破仑忠心耿耿、俯首帖耳了。

预想：人人都需要鼓励，并会积极以对

我从事人的培养已经 23 年了。这么多年来，我从未发现有人在得到表扬时比受到批评时表现要差。鼓励是“心灵氧气”。

研究者在这方面给出了新的证据，证明鼓励能把人们最好的一面带出来。在一项此类实验中，有人向几位成年人给出了 10 道难题，所有人得到的题目都一样。他们仔细解答后把答案交上来，并且在最后得知了正确答案。不过，那些所谓的“正确答案”是编造的。有一半的被试者被告知他们 10 道里面做对了 7 道，成绩优异。另一半则正好相反，10 道里面只做对了 3 道。接下来，所有人又领到了另外 10 道题目。这一回，上一轮的“优胜者”确实表现得比“失败者”要出色。也就是说，批评（即便是误导的意见）果真能摧毁人的意志。

在这一点上，维克多·弗兰克尔说：“如果你对人着眼长远，

如果你给他们打高分，会让他们发挥出潜能来；如果我们以人们目前的水准来要求他们，他们只会更糟；如果我们按照他们应该成为的样子来要求他们，他们定会表现出最佳的状态……如果你把这叫做理想主义——给人们打高分，那么我的回答是，‘理想主义是一种真正的现实主义，因为你帮助别人实现了他们自己。’”

把领导力（影响力）的定义和领导的责任（人的培养）联系起来。我们这些引导他人的人，究竟该怎样激励和培养他们呢？激人奋进、给予信任。只要你认为他们可以，人们就会逐渐地变得符合你的期望。每当和人对话时，我都会在一开始的60秒钟之内说些鼓舞人心的话。不仅如此，我也鼓励人们和其他人对话时这么做。不管要探讨什么，这样都会定下一个积极的基调。

美国最优秀的垒球运动员雷基·杰克逊（Reggie Jackson）曾说过，一个优秀的球队经理（管理者）有责任让所有的队员相信他们比现在的自己更棒。他会使你懂得欣赏自己，让你意识到他对你的信任。他还能让你更多地挖掘自己的潜力。一旦你意识到了自己的能耐，便再也不会忍受自己有拙劣的表现了。

亨利·福特说：“我最好的朋友就是让我见识了自己闪光点的人。”多么中肯！每个领导者都应当能挖掘出人们身上最优秀的本质，而成功的领导者则懂得最好的方式就是鼓励人们。

预想：人们必先相信领导者，然后相信其领导力

太多的时候，我们期待人们对某一领导者职位的忠诚，而不

是对领导者本人的忠诚。实际工作中，人们都是被实实在在的人所感召，而不是被企业的组织结构图所感召。所以，身为领导首先要声明的绝非因权力而拥有的权威，而是因良好的人际关系而树立的权威。员工首先在乎的是你关心他们的程度，而后才是你身上拥有的权威。换句话说，在获得来自于人们的忠诚之前，你先要表现出对他们的诚意。如果他们信任你，他们会义无反顾地跟随你；如果他们不相信你，他们也就不会死心塌地地跟随你。

众所周知，克里斯托弗·哥伦布是个伟大的探险家，但他同时也是一个杰出的商人和领袖。就在他开始轰动世界的远征之前，他要“兜售”和传播的是个当时人们听起来荒唐至极的概念！想想当时的社会环境，那可不是桩看得见收益的买卖。

人们首先在乎的是你关心他们的程度，而后才是你手中执掌的范围。

首先，当时并不存在跨洋远航的市场需求。几百年的传统和迷信也“佐证”了这一市场的不现实。

第二，虽然哥伦布自己曾出海远行，但那时他只是个船上的乘客，从来没有担当过船长的重要职责。

第三，哥伦布是一个先后在葡萄牙和西班牙生活的外国人（祖籍意大利）。

第四，哥伦布手上并没有用于远航的足够资金。实际上，当时有能力做到这一点的只有一国之君。他的“赞助人名录”上的名字实际上寥寥无几。

第五，他的要价不低。除了需要船只和物质支持，哥伦布还提出了一大堆要求：（a）抽取所有沿途贸易商业所得的10%作为

提成；(b) 头衔——海上舰队司令；(c) 担任“新大陆”的永久统治者；(d) 他的子孙将世袭他所获得的一切荣誉和权利。

令人称道的是，哥伦布不仅做成了这桩大买卖，而且居然是按他的条件成交了！现代商业人士们从哥伦布的销售技巧中可以获得不少启发，不过他的成功很大程度来自于自己执着的信念和热情。哥伦布矢志不渝地相信他可以越过大西洋到达亚洲。尽管这有一些谬误，他仍然从自己的信念中获得了惊人的毅力和说服他人的坚定信心。而且，他始终没有停止做生意：哥伦布从不介意在行程中要求订单；七年当中，他一遍又一遍地向葡萄牙国王约翰请求拨出航行经费；之后他又前往西班牙，向国王费迪南德和伊莎贝拉提出同样的请求，七年之后终于不负苦心，筹得经费。

哥伦布在航行之前就看到一切。任何一个优秀的领导者概莫如是。企业的士气往往来自于最高决策人的信念。你要让员工相信你的蓝图，首先要让他们相信你本人。

预想：大多数人不知道如何成功

失败是使你变得更加智慧和坚强的机会。

大多数人都以为成功是靠运气，所以他们以“赢彩票”的心态来对待生活。成功其实是可以计划的，它是精心准备与良好机遇相结合的产物。

人们以为成功是某时某地的瞬间事件。不，成功是一个过程，是成长与奋斗，是有所得后，将其作为一种手段来获得更多的漫长旅程。

人们还以为成功便是学会永不落败。不，成功是学会从失败中汲取教训，而失败是使你变得更加智慧和坚强的机会。只有当我们在失败中毫无长进，失败才真正成了失败。

一旦人们意识到你可以令他们更成功，他们会把真心交付与你！有人曾这么说过：“成功是可以传染的。你成功了，你周围的人都来了。”这一道理在企业中也适用。只要领导者显现出他获得成就的能力，并热心地辅助他人成功，他的麾下会聚集大批忠心耿耿的追随者。

预想：大多数人都是可激励的

观察一个一岁的新生儿在家中兴趣盎然地四处攀爬、翻来倒去的情形，那是本能的好奇心和动力使然。人们在开始时的努力多半也是受参与感和表现欲的驱使，但随着时间流逝，动力逐渐丧失，到最后则需要再赋予他们前进的动力。

小孩子们都喜欢去学校。三四岁的孩子盼望着在学校里“玩耍”。他们几乎等不及，迫切地盼望着像一年级小学生一样拿着漂亮的午餐盒，心情激动地坐在教室里。然而，只要在学校里待上两三年，一些孩子便开始讨厌这地方。他们编造借口逃学，抱怨说“肚子不舒服”。为什么会这样？因为学校里不再拥有吸引孩子们来上学的乐趣了。

激励他人的秘诀便是，创造一个让人永远怀有激情的氛围。

激励人们的因素

有意义的贡献 人人都希望能加入一个拥有持续的影响力的团体，或者参与一项使他们感知到意义与价值的事业。他们需要

知道自己不是在虚掷生命，而是为社会作出贡献。他们需要在行动中看到价值，所以动力不仅来自于行为本身，还发自实现目标的渴望。

参与目标 人们会出自本心地支持自己参与的事业。成为某个目标的一分子，即是对参与者的一种激励，令他觉得自己被需要。只要具备了这种内心的动力，便会全情投入。看到目标一步步成为现实，并且自己也有份参与使目标成形，这本身就是一种成就感，它能有助于塑造团队精神、提高士气，使每个成员都认识到自己的重要。

积极的不满 有人曾说过“不满”这个词就是“激励”的意思。容易对现状不满的人通常都是动力十足的人，因为他们看到了迅速变革的需要。他们知道有问题出现，而且往往也知道该如何应对。不满足能激发改革，或者激发批评的精神。它要么导致冷冰冰的反应，要么能激起一个人行动的欲望。关键是把这种能量转化为积极有效的改变。

认可 人人都希望被注意到，都希望因为个人成就或贡献得到他人的重视和肯定。很多时候，认可是道谢的另一种表现。个人成就是值得骄傲的，然而只有当它得到别人的注意和认可时才更有意义。认可是体现一个人存在价值的方式。

明确的期待 明确地告诉人们，对他有什么样的期望并给予他们完成目标的信心，这是激励人们的直接表现。没有人会乐于从事一项目的不明、条理不清的任务。只有当目标、期待、责任都统统明晰的时候，激励才会有效。当分派责任时，要确保给予人们必要的权威去执行任务。当人们在具体工作和时间上有所掌握，他们会做得更好。

使人们丧失动力的因素

有些行为会使人们失去动力。有时我们在不经意间就这么做了，结果给他人带来了消极的影响。以下这些做法将有助于避免使人们失去动力。

不要轻视他人 公开的批评、打断谈话，哪怕是以揶揄嘲笑的口气，也能伤害别人。在这方面我们必须谨慎小心。说得严重一点，待人轻慢，可以使他颜面扫地，自信全无。如果你确实要给出批评意见的话，记得“说一句坏话，得用九句好话来弥补”。

不要操纵他人 没人喜欢被人操纵或愚弄。任何一种轻微的操纵，都可能毁掉原本建立的互相信任。真诚和透明带给我们的好处永远都比狡猾奸诈要多。因此通过肯定和赞许来鼓舞别人，他们会回报给你努力的工作和一颗忠心。记住，“有所施必有所得”。

不要感觉迟钝 把人们放在你心里最优先的位置上。他们是我们最可宝贵的财富，因此，要花费时间去了解和关怀他们。这意味着谈话时作出回应，而不是只关注自己或者来去匆匆，对他们不屑一顾。学会聆听的艺术：不要总是在脑子里想着你要说什么，而是倾听他们——不仅听他们说什么，还有他们怎么感觉。哪怕是对一些琐事的注意，也会使你成为一个敏感、细腻、富有人情味儿的领导者。

不要向人们的进步泼冷水 任何一点进步都是可喜可贺的。要多给你的员工加油鼓劲。给他们机会尝试新事物、学习新技能。我们不该因为员工的成长而感到受威胁，而是应该积极地为他们铺路、支持，允许他们成功和失败。塑造一种团队精神，“一人成长，全体受益”。

成功的人才培养者善于提问

在前面的段落中，我们探讨了正确地估计和判断人才必须成为优秀的人才培育者需要掌握的第一要诀。接下来，我们要掌握必须经常自问的有关人才的6个正确的问题。

我是在塑造人们，还是利用人们来实现我的个人梦想？

人必须是第一位的。弗雷德·史密斯称，联邦快递从创业伊始便制定了“倾尽全力为员工”的管理准则，因为他认为这是正确无误的，而且对公司经营完全有利。“我们的经营哲学简洁明确，就是员工、服务和利润三位一体。”

这个问题和领导者的目的有关。操纵（manipulation）和激励（motivation），小小区别，大大不同。

操纵是出于我的单方利益将员工聚合起来。

激励是出于双方的利益将员工聚合起来。

我会直面人们吗，如果这样能解决问题的话？

对所有的人来说，直面人们都是一种尴尬痛苦的体验。如果你看到“直面”这个字眼觉得难受，我建议你用“阐明/澄清”这样的词来替代它。你只需阐明一个问题，而不是和人争执对抗，并请遵循如下十条戒律：

有关直面人们的十条戒律

1. 私下里进行，而不是公开冲突。
2. 尽快结束，这比等待很长时间要自然得多。

3. 一次只谈一个问题。不要给对方太大压力。
4. 阐明观点要简明扼要，不要啰唆重复。
5. 要把问题锁定在人们的能力范围之内。如果你要求人们做一件他们无法完成的事，你们的关系会因此恶化。
6. 不要挖苦人。挖苦和讽刺的口气表明你“对人不对事”，这只会引发人们对你的怨恨。
7. 不要使用“永远”“决不”这样的字眼。这样的用词既不善意也不准确，容易导致员工的抵抗情绪。
8. 可能的话，尝试用建议或提问的方式来提出批评。
9. 不要为了冲突性的谈话而向他们道歉。这背离了事情的本意，同时也透露出你对自己的职责和权利并不明确。
10. 不要忘记称赞。在这种场合，不妨使用我所称为的“三明治”步骤：赞扬——冲突——赞扬。

除了倾听人们的话语，我是不是还听到了他们的心声？

下面是一个我曾经让下属们做过的测试，很有用：

我是个合格的倾听者吗？

下面的这些题目，如果你的回答是“一直，常常”，计4分；如果是“有时候”，计3分；如果是“很少”，计2分；“从来不”，计1分。

——我会让对方说完他说的话，而不中途打断吗？

——我能听出对方的潜台词吗？

——做笔录的时候，我总能够捕捉到最关键的信息并记下来吗？

——为了弄明白意思，我会重复对方所说的内容吗？

——当我和谈话对象意见不一的时候，我会注意语气和措辞，

避免和对方发生冲撞吗？

——我在倾听的时候能做到全神贯注，不分心吗？

——我会努力表现出对对方的言谈很感兴趣吗？

得分：

26分或26分以上：出色的倾听者。

22—25分：表现良好的倾听者。

18—21分：在倾听技巧上还有待提高。

17分或17分以下：你需要赶紧开始补习你的倾听技巧。

宾夕法尼亚大学的医学博士、精神病学教授戴维·伯恩斯 (David Burns) 说：“在谈话的时候，我们都容易犯的一个大错是口若悬河、气势逼人，过分关注自己的表达。实际上，大多数人渴望对方倾听他的心声，从中获得尊重和理解。一旦对方发现他得到了你的理解，很自然地他会主动耐心地聆听和理解你的观点。”

这个人的主要长处是什么？

一个人若总是在自己不擅长的领域工作，势必热情消减，恹恹无力。反过来，你把他拿手的活儿分配给他，他一定会如鱼得水，活力倍增。

我是不是很看重这份工作？

人们只要了解了工作的重要性，就会充满激情地去迎接挑战。一家企业拥有这样鼓舞人心的标语：“你是不可或缺的。”而最令人灰心的标语莫过于：“你无关紧要。”

我一直记得我们招聘的电脑系统主管琳达上班的头一天。她来我的办公室参加会议，我的目的就是让她明白，她所做的远不止管理几台电脑那么简单。我告诉她，如果她能把自己的活儿干得漂漂亮亮的，那么公司里每个人都会从中受益。当琳达意识到自己的工作能为所有人的成功添砖加瓦时，她的眼里闪烁着激动的泪花。

我是否展现出了人们从我们的合作关系中能获取的价值？

人们如果意识到工作带给他的价值，他们会激情澎湃地投入其中。很简单的事实是，当我们听到一则消息，看到一幅广告，或者有人要求我们作出承诺的时候，心里总会有个声音在说：“这对我有什么好处呢？”你为了组织一个会议劳心劳力，而有人却应来不来，道理很明显：他们看不到参与其中能获得多少利益和回报。

想想你和你的某个下属（或上级）之间的关系。在一张纸的左边，写下你为维护和加强你们的关系所做的一切，也就是你付出的努力。若是和下属，那么左边包含的条目可能有收入、职位稳定、时间和专业技能培养等等。给这边的内容起个标题叫《我的付出》。

在这一页右边列出第二个单子，写下你所得到的这一切，题目是《我的收获》。坐下来好好比较左右两边。不要去数两列各自的条目（因为条目的重要度不同，而且有些内容可能左右两边都有），只要回答这么一个问题：考虑你在这项工作/人际关系中的付出和所得，谁从中受益更多呢？从下面的选项中选出你的答案：

1. 我受益更多。这种情绪将滋长自满情绪和不感恩。
2. 对方受益更多。这会导致怨恨。
3. 双方都受益。两人彼此尊重，互促互进。

成功的人才培养者会给予人才正确的帮助

让人们扬长避短 作为一个领导者，我经常提的问题是：“他取得了多少成绩？”（他/她的工作是否有成效？），而很少问“他工作有多努力？”（他/她是否忠诚？）

企业里最能干的一些人其实从来没有完全发挥潜力。他们有可能被局限在管理层认为重要的职位上，虽然在这些岗位上他们同样长袖善舞，但却因此失去了能够把个人优势最大化的机会。这种情形发生的时候，其实是满盘皆输的。人们失去的是表现能力的最佳机会和个人成就感；而企业则因为浪费了最宝贵的人力资产而蒙受损失。

近距离接触人们 你可以远距离地打动别人，但只有近距离才能影响人们。

- 列出本周所有与你相处至少 30 分钟的员工的名字。
- 你们的接触，是你主动，还是员工主动？
- 在接触之前是否有所计划？
- 接触是为了改善关系、商讨业务、沟通情感还是其他的发展？
- 这是一次“双赢”的来往吗？
- 是和最具影响力的 20% 那部分人，还是剩下的 80% 接触？

关怀所有的人是对的，但记住务必把精力花在企业里能力和影响力最强的那 20% 上面。鼓励一大片，指导几个人。对这一部

分人要以心换心，为他们的发展制定计划，和他们形成一个团队。

给人们尊严 西德尼·哈里斯（Sidney J. Harris，美国知名记者，专栏作家）相信：

人人渴望受到欣赏和尊重，而不只是被别人打动。

你要因他自身的人格人品而亲近他，

而不是视他为点缀他人名头的宣传工具。

因为他就是他，你才爱他敬他，

而不是将他当作填补自己空虚的一枚棋子。

给人们成功的契机 作为领导者，我的责任便是尽可能地帮助与我共事的员工，给予他们：

- 一个优质的工作环境。积极向上、开放而温情、富有创造性、激励人心。

- 适当的工作工具。一流的人才，二流的工具，其结合依然无法达到一流。

- 一系列持续的培养计划。员工成长，则企业进步。

- 优秀的人才。培养一个团队，走在一起是第一步，能保持愉快的合作便是成功。

- 有冲劲的远景。要启发你的员工为了崇高而远大的目标前进。

那些伟大的企业领导者总是比普通领导者更能快速启动人们，赋予他们更多价值，帮他们完善自己，而这是员工单枪匹马无法实现的。因此一个领导需要首先问自己的便是：“我怎样才能帮助

身边的人更成功？”一旦他发现了这个问题的答案并且付诸行动的话，不止是他，所有的人都会迎来光明的前途！

人力培养的原则

培养人需要时间

安德鲁·卡耐基一度是美国最富有的人。他年少时从祖国苏格兰来到美国，尝试过各种不起眼的工作，最终成为享誉世界的“钢铁大王”。卡耐基手下曾有43个百万富翁为他效劳。在那样的年代，一个百万富翁就够稀罕的了。保守估计，当时的100万美元相当于今天的两千万美元。

曾有记者采访卡耐基，问他如何做到雇佣如此多的百万富翁为他打工。卡耐基说，这些百万富翁初到他手下时都不是百万富翁，结果他们后来都成为百万富翁。

记者接着问卡耐基如何培养人才，想必他们的薪水很高吧。

卡耐基回答说，培养人的过程其实就跟挖金矿一样。金子埋在地下时，你要挖掉数十吨的沙砾才可能得到一盎司的宝藏。不过一个有眼光的掘金人不是为了找沙子而来，他明白他的目标是泥土之下的金子。

罗伯特·哈夫（Robert Half，美国会计行业知名猎头，罗伯特·哈夫国际公司的创始人）这样说过：“世上有比才干更难得的东西，那就是赏识才干的能力。”除了发现金矿，还有重要的一步就是提炼它。训练10个人，远比自己干10个人的活要好。当然这会更难。“一个人迈开腿便可以上路，但两个人则要等候双方的时机合适才可。”

人际技巧是成功的基础

那些红红火火的公司，一定有能够与人打交道的领导者。戴夫·斯莫利（Dave E. Smalley）在他出版的《舞池技艺》（*Floorcraft*）一书中曾写道，卡耐基曾付给查尔斯·施瓦布 100 万美元的年薪，理由便是施瓦布和员工水乳交融，关系融洽。卡耐基麾下同样有领悟力更强，资历更深厚的得力人才，但他们却缺少慧眼识珠和帮助员工挖掘最佳潜质的能力。

很多大公司的首席执行官被问及身居领导职位，有哪项技能是最不可缺少的时候，都会回答说，是“和员工相处共事的本事”。

罗斯福总统（Teddy Roosevelt）讲过：“成功方程式的最主要因素便是知道如何和人们共处。”

石油大亨约翰·洛克菲勒也曾表示，在所有的太阳底下的能力中，他愿意为与人打交道这一项付出最多的报酬。

位于北卡罗来纳州格林斯博罗的创造性领导力中心，针对 105 名成功的企业管理者作了一项调查，结果如下：

- 他们能够勇敢地承认错误、接受事实，而不是迁怒于人。
- 他们能跟各种身份和阶层的人打交道。
- 他们有很强的人际沟通能力，待人敏感而周到。
- 他们处事冷静、自信，从不会喜怒无常。

失败的企业领袖要么强悍霸道，目中无人，要么为人冷漠，情绪让人捉摸不透。而他们失分最多的地方是缺乏敏感。

丹佛野马队教练约翰·罗尔斯顿（John Ralston）离队时心情沉重：“我下课是因为球迷烦透了我。”若你处理不好人际关系，

也会落得像他一样的下场。

成为人们的表率

人们看到什么，
便会做什么。

第一条激励原则就是：人们看到什么，便会做什么。领导者的速度决定了跟随者的速度，跟随者们不会比领导者走得更远。多少年来，

在培养人才方面我一直坚持以下的步骤：

行动	结果
我来做	我示范
我来做，你和我一道	我指导
你来做，我和你一道	我监督
你来做	你进步
你来做，有人和你一道	我们的组合增值

往往是通过观察和体会，而非争执，才使人们的观点发生了改变。

本杰明·富兰克林通过实践知道，把石灰撒在地里，庄稼会长得更壮。他把他的发现告诉了邻居，但是没人相信他，他们和他争论不休，就是不接受他的结论。过了不久，富兰克林找到了证明自己的方法。

第二年春天早些时候，富兰克林在田里播下一些庄稼的种子。靠近邻居们常走的人行道，他用手指划出了一组字母的轨迹，撒下石灰并播下种子。过了一两星期，种子发芽了。邻居们路过时

惊讶地发现有一垄庄稼长得特别茂盛，而且它们蜿蜒而成了一句话：“这里撒上了石灰”。这就是本杰明·富兰克林聪明的地方，他不费唇舌，却让石灰的妙用广为人知。

洞察人们的内心

亨利·华兹华斯·朗费罗（Henry Wadsworth Longfellow, 1807—1882，美国著名诗人）曾说过：“我们通过觉得自己能做什么来评价自己；而其他人则通过我们已经做了什么来评判我们。”

成功地与人打交道的领导人了解，人们对于任何事情都有自己的观点。很早以前，我就知道了人们总是认为：

他们的问题是最大的，
他们的孩子是最聪明的，
他们的玩笑是最有趣的，
他们的过错应不予追究。

有一个很有趣的故事表明了每个人对于生活的不同态度：

二战以后，一位将军和他年轻的中尉搭乘一列通往英国的列车。上车时，只有一对祖孙女的对面还有空位。将军和中尉于是坐在了祖母和她漂亮可爱的孙女对面。车开动后经过了一条很长的隧道，大约有10秒时间伸手不见五指。就在这寂静的时刻车厢里听到了接吻声和一记清脆的耳光。车里的每个人都在猜测和判断发生了什么事情。

年轻女子在心里说：“好高兴中尉亲了我，可是祖母却扇了他的耳光，真糟糕透了！”

祖母心里说：“不要脸的中尉居然亲了我的孩子，可是我的孙女表现不错，狠狠地教训了这小子！”

将军坐在那儿，怎么也想不通：“中尉鼓足勇气吻了那女孩儿，可她干吗要打我一耳光呢？”

所有人，只有中尉一个人知道事情的真相：借着黑暗的帮助，他终于有机会做了两件自己期待已久的事情：亲吻一个漂亮姑娘，再掌掴他讨厌的将军！

下面这些问题可以帮助你发现另一个人在不同状态下的思路：

- 背景：这个人在这家企业或别处的历史？
- 性情：这个人最显著的两点性格特征是什么？
- 安全：这样会影响到这个人的工作吗？
- 关系：从企业范围来说，这个人和我有怎样的关系，和别人呢？
- 动机：这个人这么想（做）的真正原因是什么？
- 潜力：这个人（这件事）对领导者是有益的吗？

我发现每当我做到下面这些事，对于人的培养会更上一个台阶：

悉心聆听，读懂员工的眼神
良好沟通，用心和员工交流
言传身教，帮员工提高技能
积极思考，开拓员工的视野

培养人，首先要关心人

我常常看到有些领导者一味要求人们忠诚奉献，而没有首先关心他们，就像西班牙的爱国者纳尔瓦埃斯（Narvaez）的故事透露的那样。在纳尔瓦埃斯临死之前，神父问他是否已经原谅了他的敌人，纳尔瓦埃斯惊讶地回答：“不，神父，我没有敌人。他们全被我杀了。”

纳尔瓦埃斯不知道的是，“好人们”是可以从人们那儿获得善果的。Teleometrics International 研究机构将不同水准的企业管理者对员工的看法作了对比。这份发表在《华尔街日报》的研究报告显示：

在接受调查的 16000 名高层管理人员中，13% 的“高成就者”像关心利润一样关心企业员工。中等成就者则把重点放在产品上，低成就者则只操心自己的位子。一流的管理者对员工保有乐观心态，乐于从他们那里吸收建议；三流的管理者不相信员工的能力，他们依赖管理手册，讨厌和人们交流。

人力培养者会寻找机会塑造人

身居领导力职位的大多数人几乎每天都偷取别人的“面子粮食”，也就是人们对尊严的渴求。比方说，如果有人反映：“今天我忙坏了。”领导者会嚷起来：“你忙坏了！你该看看我案头上的那些文件！它们把我压得喘不过气来！”假如有人说：“我终于完成了这个项目，它花了我整整八个月。”领导会这么回答：“哦，是的，吉姆终于也完成了他的这个大项目。”

这样的领导者究竟在干什么呢？他们在一点点剥离掉员工的

自尊。实际上，他们等于在说：“你或许觉得你干得还不错，不过让我来告诉你有人可能比你干得更好。”

只是开个玩笑，明天你自己试验一下，你有多少次通过这样的方式来满足了自己的自负。

斯特勒（J. C. Staehle）通过多项调查分析后，得出结论：优秀的领导人往往能够杜绝令员工产生不安定情绪的导因。这些导因包括（按重要程度排序）：

1. 不能把荣誉归给提出建议的人。
2. 没有及时矫枉补正。
3. 不善于鼓励员工。
4. 在众人面前批评员工。
5. 不问员工的意见。
6. 不告知员工他们的进步。
7. 偏心。

注意：以上每一项都是领导者剥夺员工“面子粮食”的例证。

人的进步是企业成长的最大潜力

在一份针对全美工人的调查中，85%的被调查者表示他们可以更卖力地工作。一半以上的人甚至说，“只要（他们）愿意”，就能发挥双倍的成效。

无论是制造商、销售商还是服务型的公司，人都是企业最重要的资产。一项针对全美企业领导力的实例调查显示，企业领导者平均有3/4的工作时间与人打交道。人是大多数企业最大的一笔开支，同时也是最宝贵的一笔财富。所谓“成也人，败也人”。

在威廉·伯特克（William J. H. Boetcker）看来，员工将自身

的群体分为四个等级：

1. 做得永远比吩咐得要少的人。
2. 完成任务刚刚好的人。
3. 不用吩咐，主动完成任务的人。
4. 能激发别人工作的人。

这一切都取决于你。

爱默生曾说过：“信任人们，他们就会对你真诚；宽以待人，他们就会表现出自己最好的一面。”

还有一段中国古老的训诫也会给你启示：

走到人们当中去；和他们同吃同住；向他们学习；爱他们；从他们的所知开始，帮助他们成功；不过最好的领导者，是完成任务时，结束工作时，人们会说，“是我们一起做到的。”

8 第八章 领导者必不可少的素质：愿景

罗伯特·格林利夫（Robert K. Greenleaf，美国管理大师）在他的著作《公仆型领导》（*The Servant as Leader*）中提出：“高瞻远瞩是身为领导者比常人要领先的地方。一个缺乏远见、被动行事的领导只是名义上的领导者罢了。他不是带领，而是等事情来了才疲于应付，这样的人作为领导者的日子不会长。我们看过有很多领导失策的案例，正是因为不能预见到应当可以预见的状况和疏于执行才导致失败。”

经过20年的实践和观察，我发现所有成功的领导者都对他们要完成的目标有着非常清晰的认识。这种认识成为每一项行动背后的动力，也贯穿在所有问题的解决过程中。怀有远见的领导者富有使命感，并会将这种使命感传递给员工，直到人们形成共识。团结是实现愿景的基本条件。只要上下齐心，群策群力，将个人的蝇头小利搁置一旁，即使时光流转，员工士气也不会减退，艰辛的付出和令人激动的故事比比皆是，而这一切都是来自于领袖的远见卓识！

反之，如果领导者只注重短期效应，没有长远的规划，结果是显而易见的：士气低下、贻误战机、人们的个人意愿浮现、产品质量和数量下滑、人员分崩离析……

有人曾问海伦·凯勒：“比生来双目失明更可怕的是什么？”她回答说：“能看见，却没有远见。”令人悲哀的是，许多领导人

并不具备与其职位相匹配的愿景和意识。所有伟大的领导者都具备两点：清楚自己要去哪里，并能说服他人参与相随。他们就好像验光师办公室的门上的标志：“如果你看不清想看的東西，你就找对人了。”本章就是来讨论领导的远见和感召力的。

最近几年，“愿景”这个词的出现率很高。管理层的首要任务便是制定企业目的陈述。如果你连企业的目的陈述都背不出来，名片上也没有公司的愿景方针，别人会觉得不可思议。

为什么制定企业目的陈述如此紧急？两个原因：第一，拥有愿景会使你的公司卓尔不群，在企业内部形成“一呼百应”的效应。在竞争激烈的市场上，它清晰地表明你们的立场和存在的理由。第二，愿景成为新的控制工具，代替沉重腐朽的管理手册。在一个不再崇尚集权和控制的年代，愿景是将所有人团结起来的关键。

愿景说明

你的见识决定了你的成就。这与人的潜能有关。我常常问自己：是愿景成就了领袖，还是领导者成就了愿景？

我相信是愿景作用在先。我认识的不少管理者因为缺乏愿景而丧失了领导力。“我们的视野决定我们的行为。”——这是世界上最好的激励原则。斯坦福研究中心的调查显示，我们从外部获取经验，89%是透过眼之所见，10%是通过耳之所闻，只有剩下的1%是来自其他途径。换句话说，人的成长很大程度是来自于视觉刺激。只要加上一个领导者实现这梦想的决心，动势就会发生。人们是不会追随一个梦想的，他们追随的是有梦想并且有能力把梦想传达出来的领导者，引领他们实现目标的人。所以，一开始，

愿景确实能帮助领导者，不过真正涉及到愿景的明朗化和落实，吸引人们跟随，一个成熟负责的领导者必须担起责任。

愿景的四个层次

1. 毫无愿景。（迷失者）
2. 有愿景却从来不会自己动手实现。（跟随者）
3. 既有愿景也会着手去实现它。（完成者）
4. 既有愿景也会着手去实现它，并帮助其他人建立愿景。（领导者）

说到“你的见识即你的成就”，休伯特·汉弗莱（Hubert H. Humphrey, 1911—1978，美国参议员，尼克松竞选总统时的竞争对手）是一个典型的例子。1935年，去华盛顿旅行途中，他在给妻子的信中写道：“亲爱的，我能

预见到将来，如果你和我能下定决心，全身心投入更伟大的事业，我们有一天会住在华盛顿，或许会在政府里，会为大众服务……呵，天哪，我真希望自己梦想成真，我会为此努力的。”

所有伟大的领导者都具备两点：清楚自己要去哪里，并能说服他人参与相随。

愿景反映人的见识

接下来要谈有关观念的问题。康拉德·艾德诺（Konrad Adenauer, 德国前总理）说过这样的至理名言：“我们虽活在同一片蓝天下，却拥有千差万别的视野。”

领导者不可能把员工带向领导者自身无法企及的彼岸。领导者的水平决定了员工的水平。

一次，汽车天才人物亨利·福特脑子里突然有了一种新型发动机的构想，即我们现在熟悉的 V-8。福特急切地希望把他的想法付诸实践，他让一些员工绘制图表并交给机械师。机械师们看到图表后，得出一个共同的结论：好幻想的福特对于工程的基本原理一窍不通。得有人温和地告诉他，他的梦想是无法实现的。

福特命令员工：“总之要把它造出来。”

他们回答：“这不可能办到。”

“干吧，”福特说，“不把它造出来你们甭想休息，不管要花多少时间。”

接下来的六个月里，机械师们不辞辛劳，画了又画，改了又改，依旧徒劳无功。再过了六个月，仍然毫无进展。到年底福特视察情况时，得到的结果和一年前一模一样：不可能。福特毫不泄气，命令他们继续设计。员工们硬着头皮铆上劲，最终他们找到了建造 V-8 发动机的门路。

这个例子再好不过地说明了：福特和他的机械师们虽然智力相当，视野和信念却相距甚远。

威廉·巴克（William Barker）在他的《万能的救世主》（*A Savior for All Reasons*）一书中提到过一个主教的故事。这名主教在多年前曾从美国东海岸到中西部走访一所很小的宗教学院。院长同时也是物理和化学教授。当主教在院长的家中用完餐后，他宣称因为自然界的秘密基本上已经大白天下，人类的科技发明也基本告罄，因而世界末日也为期不远了。

年轻的院长委婉地表达了他的不同观点。他认为还会有层出不穷的新发现和新技术，当主教很生气地要院长举出一个新发明时，院长非常肯定地回答，他相信不到 50 年人类就能飞上蓝天。

“胡说八道！”主教气急败坏地冲院长吼道，“只有天使才会飞！”

这位名叫莱特的主教有两个儿子，一个叫奥维尔，一个叫威尔伯。莱特兄弟和他们的父亲显然有着截然不同的视野。

为何会这样？同时代、同地域的两个人看到的世界却如此迥异？很简单。我们看到的是我们愿意看到的世界，而不是世界本身。每一位成功的领导者必然认识到了这一点，所以他们会问人们同样的问题：其他人看到了什么？为什么会那样看？我如何才能改变他们的看法？

愿景决定人的收获

路易斯·包乐博士（Dr. Luis Palau）是包乐福音协会的会长。下面这个例子取自于他的著作《拥有远大梦想》（*Dream Great Dreams*）。

今天，全世界数亿人得以享受可
乐清凉爽口的美妙感觉，罗伯特·伍
德罗夫（Robert Woodruff）功不可
没。在担任可口可乐总裁期间
（1923—1955），他充满胆识地宣布，
“我要让每一个穿制服的人都能喝上

潜力是上帝赐给我们的
礼物；我们可以回
报给他的是用这潜力
发挥出的能量。

5美分的可口可乐，无论他身在何处，也不管成本是多少。”二战结束之后，伍德罗夫表示他渴望在他去世之前，世界上没有人不曾品尝过可口可乐的滋味。他确是一个有愿景的人！经过不懈的努力，伍德罗夫和他的同事果真让可口可乐的触角伸到了地球的每一个角落。

当第一家迪斯尼乐园开幕的时候，沃特·迪斯尼已经去世，

他的夫人被邀请上台讲话。主持人说道：“迪斯尼夫人，我真希望沃特先生能看到今天的这一幕。”迪斯尼夫人站起来说了一句“他看到了”，接着便坐下。不论是沃特·迪斯尼、罗伯特·伍德罗夫，还是著名的喜剧演员弗利普·威尔逊，你的愿景决定了你的成功！

说到这里，我忍不住要问一个问题：我的梦想是否让这世界发生了一点改变呢？

鲍勃·比尔在他的著作《增加你的领导自信》（*Increasing Your Leadership Confidence*）中写道：“记住一个成功者和失利者在精神理念上的差别。成功的人不仅希望赢，还要赢得漂亮，赢出水准；而那些失败者，他们从不在意是否失利，只不过是混日子罢了。”

你要不断地问自己：“是苟且活着，还是努力成功，还是活出意义？”

罗森（Moishe Rosen）曾经教过一种“一句话精神练习法”，这种方法对树立梦想非常有效：

如果我有_____，
我就会_____。

如果你拥有了一切你想要的东西——比如充裕的时间、大笔的财富、丰富的信息、大量可供指挥的人手……如果你有了这些资源，你会做什么？这个问题的答案就是你的梦想。让这个梦想有价值。

《花生》里的一幕：一天，露西和莱纳斯拿着一根鸡的如愿骨，打算用它来许下一个心愿。露西向莱纳斯解释说如果他得到了大块的那一半骨头，他的愿望就能成真。莱纳斯问：“我要把我

的心愿大声说出来吗？”露西说：“当然。要不然你的梦想就实现不了了。”接着露西先许下了她的心愿：“我想要四件新毛衣，一辆新的自行车，一双新的滑冰鞋，一条新裙子，还有100美元。”轮到莱纳斯了，他是这么说的：“我希望朋友们健康长寿，我希望世界和平，我还盼望医学研究能取得新的进展。”听到这话，露西生气地拿起骨头扔出老远：“莱纳斯，这就是你的坏毛病。你总是把事情搞砸。”

让人们亲自拥有愿景

我的朋友里克·沃伦曾打过一个有趣的比喻：“要想知道企业的温度，把温度计放到总裁的嘴里好了。”领导者再神通，也无法让员工施展出超过自身范围的能力。所以，实现愿景的焦点还需集中在领导者身上——有什么领导者则有什么员工。人们找到领导者，然后才找到愿景；领导者先找到愿景，然后才找到人。

我在领导力会议上经常被问到的一个问题是：我怎样建立一个企业愿景呢？这是个一针见血的问题。能把这个问题答好的领导者是真正出色的领导者。虽然我不能直接给你愿景，但我可以和你一道来分享这个建立的过程。

内省：有什么感觉

西奥多·赫斯伯格（Theodore Hesburgh）说过：“领导力的精髓就在于你有一个愿景。必须有一个你可以在任何场合都能清楚有力地阐明的远景。”从那些怀有鸿鹄大志的领导者身上，你能感受到这样掷地有声的力量。而一个内心缺乏愿景或者以他人

的梦想当目标的人身上是没有这样的力量的。一个怀着愿景的人和一个空想家的显著区别在于：

- 怀着愿景的人说得少，做得多。
- 空想家做得少，说得多。
- 怀着愿景的人从内心的信念当中获得力量。
- 空想家从外部条件中获得力量。
- 怀着愿景的人即使前路崎岖也迎难而上。
- 空想家遇到艰难困苦便立刻退缩。

许多伟人的道路一开始都不平坦，缺衣少食，没有教育。托马斯·爱迪生小时候在火车上当报童；安德鲁·卡耐基刚开始工作时每月工资只有4美元；约翰·洛克菲勒的第一份工作周薪也只不过6美元；而亚伯拉罕·林肯最令人景仰的不是他诞生在一间小木屋里，而是他如何从那间木屋走进了广阔天地。

你或许想像不到，古代杰出的雄辩家德摩斯梯尼（Demosthenes）居然是个天生的口吃！他第一次作公开演讲时便被全场的哄笑赶下台来；朱利叶斯·恺撒是个癫痫患者；拿破仑出身贫寒，资质驽钝（在军校上学时他在全班65名学生中排名第46）。这样的例子还有很多：贝多芬和爱迪生听力很差；查尔斯·狄更斯和作曲家韩德尔腿脚不灵便；荷马双目失明；柏拉图是个驼背；司各特身患残疾，等等。

是什么力量使这些人战胜病魔，实现他们的梦想？秘密就在于他们每个人心中都有一团燃烧的、永不熄灭的火焰。伟大的愿景初时只是内心的一点火星。拿破仑·希尔（Napoleon Hill，美国成功学泰斗）曾说过：“要珍惜你心中的梦想，它们就像是你的灵魂

的孩子，也是你最终成就的蓝图。”

回顾：学到了什么

没有经验的人会用理想主义的眼光来看待愿景。对这样的人来说，愿景本身就足够了。他会很天真地向人们展示愿景，以为单凭愿景就可以成就一切，却忘了他还需要行动的支持。而经验丰富的人则明白，人们首先相信领导者，然后才相信其愿景。老练的领导者非常明白人是现实易变的，而愿景更是像肥皂泡一样脆弱不堪。经验教给我下面这些有关愿景的法则：

- 愿景的可信度是由领导者的素质决定的。
- 愿景是否为人所接受，取决于它公布的时机。
- 愿景的价值来自于它的能量和方向。
- 评价一个愿景，要看人们为之付出的努力程度。
- 愿景是否成功，则要看领导者和人们双方对其拥有的程度。

伦纳德·兰黛（Leonard Lauder，化妆品巨头雅诗兰黛集团主席）这样说过：“当一个经验丰富的人遇上一个腰缠万贯的人，前者会得到财富，后者则会得到经验。”

环顾：从别人身上吸取经验

一个小男孩平生第一次参加音乐会。他被金碧辉煌的音乐大厅、身着华服的人群和美妙动人的交响乐所深深吸引。在所有的乐器中，他最青睐的却是铙钹。开场时，它清脆、响亮的声音令他着迷不已。不过他也观察到，当其他乐手在慷慨激昂地演奏时，铙钹乐手却站在那儿一动不动，总是在不经意时敲打他的乐器，

奏出不可思议的一击。

音乐会完后，男孩的父母把他带到后台拜访音乐家们。他很快就找到了铙钹的演奏者。“请问，先生，”小男孩虔诚地问道，“演奏您的乐器需要知道哪些知识呢？”音乐家笑着回答：“不用了解太多，只要知道在什么时候敲击就好。”

一旦做好准备，任何奇思妙想都能焕发出神奇的力量。然而一个对员工缺乏耐心的领导者注定是个有缺陷的领导者。你的力量不在于自己大步流星，而是在保持领先的同时，能调整步伐，与落后于你的人走在一起。一个人不管不顾地跑在最前面，最终会失去领跑的优势。

前瞻：蓝图是什么

这个问题是区别领导者和管理者的分界线。领导者不会只陷在一些有关具体操作的技术问题上，他们关心的是企业的基本宗旨——为何会制定这样的愿景，要达到怎样的目标。

仰看：上天对你的期待

理查德·戴（Richard E. Day）说过：“人类历史上那些辉煌的岁月总是发端于某些个人正直英勇的献身行为，不存在什么真正的群众运动，那只是一种表象。总有一些个人，他们听到了来自上天的召唤，并且知道该往何处去。”

我们的潜力是上帝赐给我们的礼物；我们可以回报给他的是用这潜力发挥出的能量。我相信那些了不起的领导人，他们都能感受到来自某个“更高层面的召唤”，这种力量使他们能够超越自己。如果爬到梯子的顶端，才发现靠着的不你想去的那座楼宇，

那对于生命是种多大的浪费。宏伟的蓝图会超越个人。我对于成功的定义是这样的：

听到上帝的召唤，并了解他对我的渴望；

发挥出我最大的潜能；

播下对别人有利的种子。

探看：寻找有利的资源

愿景不是单个人的能耐能完成的，它需要集中所有人的资源和才华。约翰·肯尼迪总统在20世纪60年代所作的美国人要登上月球的演讲我读过无数次，那样一个激动人心的梦想抓住了所有人的心，它聚集了一国民众的资源，最后成为了现实。

成熟老练的领导者不断寻找合作者。为自己领导的教会筹集2500万美元资金，这是我的一个目标。实现这一目标的第一步便是寻找帮手。而衡量这一目标进展的标准之一，便是考量参与者的努力情况。有时领导者疏于考察人们的工作努力度，结果很快他们失去了对项目的控制，搞不清楚进展如何，员工的位置怎样。我清楚地记得，当我们募集到400万美元基金时，我对于团队的工作情况了如指掌，充满信心。

不断地把愿景传达给身边的领导者知道，如果愿景被正确表达，将是富有感染力的。

在电影《创业先锋》（*Tucker: The Man and His Dream*，又译作《塔克其人其梦》）里，主人公塔克最大的梦想就是拥有一辆便宜却功能齐备的汽车——有燃料喷射器和后悬式引擎、盘式制动器和自动窗户、安全带，还有空气动力学的设计……不过最后却是一个叫阿贝的小商人实现了塔克的梦想。

阿贝的母亲很早就提醒过他：“别跟那帮人靠得太近，你会染上他们的坏毛病（germ）。”但当时阿贝却误听成了“你会实现他们的梦想（dream）”。正是这一无心的错误，成就了阿贝的理想。

企业的愿景

愿景是领导者对于他的团队所从事事业的认识。《领导力》（*Leadership*）杂志的调查显示，将愿景传达给员工是领导者最头疼的一桩工作。

不久前，我曾在一家电台担任脱口秀的嘉宾。主持人在节目休息时向我大倒了一番苦水。他说：“我有愿景，但却很难把它传达给人们。”显然，那些能做到这点的领导者拥有更大的优势。他们的视野来自以下三个层面：

第一层：感知。用现实的眼光来了解事实。

第二层：预见。通过洞察力来了解事情的发展。

第三层：可能性。通过愿景来观察事情发展的可行性。

一个追随者仅仅停留在第一级，一个“预测者”只停留在第二层，一个未来主义者只停留在第三层。但是一个优秀的领导者会听取第一层，带领第二层，活在第三层。

比如，一家企业制定了更名的战略。一个出色的领导者会通过他的愿景的眼睛率先想出非常合适的新名字（第三层）；一个中庸的领导者凭洞察力的眼睛来判断整个企业的走向（第二层）；而普通的领导者则通过现实的眼睛看到企业发展的方向（第一层）。

令人惊讶的是，愿景的传达不是从第三层（远大的蓝图）开始的。它首先是从第一层（小的图景）开始，只有当领导者影响

到第二层（下一幅图景），才会取得成功。

明白什么阻碍了愿景——第一层

我们看到的世界是我们眼中的世界，而不是世界本身。所以阻碍愿景往往是人的原因。企业里通常有 10 种人妨碍愿景的实现。

1. 能力有限的领导者

企业的成败皆在领导者，在传达愿景这一点上尤为如此。一个能力有限的领导者要么本身缺乏远见，要么不能将他的愿景有效地传达下去。

法国总理曾经说过：“伟业吸引高人，琐事招来无名之辈。而后者往往引来麻烦。”接着他停了一会儿，悲哀地摇了摇头：“我们现在就是麻烦一大堆啊。”

2. 过于实际的思想者

萧伯纳说道：“有些人总是很实际地看问题，然后问‘为什么’（死板的思想者）；而我总是梦想着一些从未发生过的事情，并且问‘为什么不呢’（富有创意的思想者）。”

在漫画《花生》里，查理·布朗在他的好朋友露西面前举起双手说：“这是一双将来能成大器的手，它们会建造出恢弘的大桥，或者治病救人，或者打出漂亮的触身球，或者写出鼓舞人心的小说！总之是一双改写命运的手！”

眼光素来现实的露西冷冷地回答：“你的手上沾了果子冻。”

3. 死板的言说者

许多愿景的无法实现，要归咎于一些人的教条和死板。对某件事情持有绝对肯定的态度，这样的人要么就是洞察毫厘，要么就是一窍不通。而通常的情况是后者。例如，美国专利局局长查

尔斯·迪尤尔（Charles H. Duell）早在1899年就断言“世界上能发明的东西全都发明出来了。”迪尤尔并不孤单，美国前总统格罗弗·克利夫兰（Grover Cleveland）在1905年如此声称：“理性的、有责任感的女性是不想参与选举的。”诺贝尔物理学奖的获得者罗伯特·密利根（Robert Miliken）在1923年断言“人类不可能拥有原子能技术。”而曾担任英国皇家协会（即英国科学院，创立于1660年，其宗旨是促进科学研究与应用）会长的凯尔文爵士1884年的时候宣称，“研制比空气重的飞行器是毫无前途的。”

我印象最深刻的一句话则是棒球运动员特里斯·斯皮克（Tris Speaker）1921年说过的，他说：“贝比·鲁斯（Babe Ruth，美国历史上最伟大的棒球运动员）不再打球真是个巨大的错误。”

4. 频繁失败的人

有些人总是拘泥于过去的失败经验，害怕重新开始。他们的格言是：“如果一开始你不成功，请毁掉一切你努力过的证据。”但他们同时也毁掉了其他人东山再起的决心。

5. 容易满足的人

人们辛苦奋斗是为了获得舒适、安定和可以预见的未来。然而，与舒适相伴的是安于现状，安定意味着不再有新目标，可预见性则是乏味无聊的代名词。当知更鸟还在蛋壳里的时候，鸟巢是最温暖的家；但当她羽翼丰满之后，就需要去更远的地方翱翔了。人类同样如此，古训云：生于忧患，死于安乐。

《领导力》杂志曾登载过林恩·安德森（Lynn Anderson）的一篇文章，描述了当人们失去目标之后的茫然。一支朝圣的队伍370年前踏上了美洲的海岸。他们满怀希望和勇气，开始在新土地上打造家园。第一年，他们建造了一个市镇；第二年，他们选举了市

政厅；第三年，政府提出动议，修建一条往西部荒野 5 英里的道路。然而到了第四年，人们开始弹劾市政厅的这项动议，他们认为修一条通往森林的路是浪费钱财。就这样，一群能够跨洋过海的人最后却看不清 5 英里以外的目标了。

6. 执着于传统的人

英国人一向都很推崇“保护人”制度。约翰·巴克（John F. Barker）在杂志《点名》（*Roll Call*）里写过一个故事：不知出于什么原因，一个服务员居然 20 多年如一日，天天站在通往下议院的楼梯脚。而且奇怪的是，这个服务员一家三代都这么干了几十年。最后才弄明白，事情的起因只是因为当年楼梯油漆喷完之后，这名服务员的祖父被交待要站在楼梯脚，提醒客人小心沾上油漆印。

一位英国的新闻记者听说后评论道：“油漆干了，工作却不曾停止。”

7. 民意调查员

有些人不愿离开群体半步，他们永远都希望待在群体的怀抱里。这些人只会跟着大队伍走，从来不会站在前沿。

真正的领袖却是少数派里的，因为他们要比绝大多数人想得更深更远。即使当多数人已经追上了脚步，领导者仍要朝前赶，并且再一次成为少数派。

8. 发现问题的人

有些人是“发现问题专家”。通常情况下，当你视线抽离目标之后，所谓的障碍或者说难题便出现了。有趣的是，这些人坚持认为发现问题的能力是成熟的表现。不，这其实是一种误区。这是缺乏愿景的标志。这些人只会展示一大堆的问题，却提不出任

何解决之道，他们才是让愿景流产的麻烦人物。

红衣主教约翰·亨利·纽曼（Cardinal John Henry Newman）说得好，如果一个人总是坐等万事妥帖，让人无可挑剔，那么他将一事无成。

9. 自私自利的人

那些只为自己考虑的人从来成不了大气候。伟大的目标只有依赖团队的力量才可实现。自私的人是愿景摧毁者。

10. 失败预报员

有些人天生就有制造不和谐音的嗜好和能力。他们四处散布悲观的基调，“惟恐天下不乱”。在他们看来，前景永远黯淡，时机永远不对，资金永远短缺。在他们的世界里，没有一件事顺畅，也没有什么能够发展壮大。

这让我想起哈德逊河旁的人群观看第一艘轮船下水的故事。有个人不停地说：“这事儿成不了。他们肯定发动不了它。”然而事实是轮船冒着烟快速前进了。这下，那个人居然又接着说：“他们肯定没法让它停下来。他们肯定没法让它停下来。”

在这一点上，我非常同意中国的一句古话：“己所不欲，勿施于人。”

创建一个合适的环境——第二层

了解员工和他们生活的重心，会帮助领导人达到“第二层次”的境界。作为领导者，影响人们的视野是他的基本职责。记住，只有当领导者和少部分人看到了“第三层次”，他们才能知道第二层次是否已经正确设立。以下是正确设立第二层次的步骤：

和他们并肩工作 在传授人们目标之前，先让他们感受到你

的热情。前文里我们已经提到，除非人们知道你多么关心他们，否则他们不会关心你知道多少。我再次重申：人们先接受领导者，才接受他的愿景。要培养信任。要坦诚、富有耐心。努力去了解和发现他们的心愿。在企业愿景和员工个人梦想之间搭建一座桥梁，才可能实现彼此的双赢互惠。如果你帮助人们达成他们的心愿，他们一定会帮助你实现梦想。而这只有在和他们建立了深厚友好的关系之后，才可能做到。

帮助人们描绘蓝图 我曾经读到过一个教师的故事。他从来不会努力去解释他的愿景，他只是请你站在一旁，自己用眼看。某种意义上我能赞同这样的合作关系，但我还是相信，卓越的领导者会通过帮人们描绘蓝图来解释自己的愿景。美国国家收款机公司（National Cash Register）总裁约翰·帕特森（John W. Patterson）曾说过：“我这一辈子都是这样过来的，先是自己有了愿景，然后找到志同道合的人来与我同行。商业成功很重要的一点就是，让其他人明白你的目标是什么。愿景……是我们共同的目标。从更广泛的意义上而言，我就是个可视化的仪器。”

任何一个伟大的愿景都包含了特定的成分。优秀的领导者会使人们明白、欣赏和“看到”它们：

地平线：领导者关于“地平线”的愿景，让员工看到自身潜力的高度。每个人自己决定他们想达到的高度。你的责任就是在这地平线上画上蓝天。保罗·哈维（Paul Harvey，美国广播主持人）曾说过，盲人只能感知他的触觉所能达到的范围；一个无知的人则受制于他的短浅见识；一个伟大的人，所能拥有的世界则要限于他的远景。

太阳：代表着希望和温暖。阳光带给人们乐观的情绪。身为

领导者，很重要的一点便是使人们保持希望。拿破仑说过：“所谓领袖，就是希望的推销员。”

山脉：每个愿景都含有挑战。宝丽来相机的创始人埃德温·兰德（Edwin Land）如是说：“你要做的第一件事就是使人们感到目标的重要性和遥不可及。这会把人们心中的干劲激发出来。”

鸟：代表人的自由和灵性。看着鹰的飞翔，你会感到自己的心也在高飞。“战争可能是武器的械斗，但实际上是人的精神和意志的较量。”

花：实现伟大愿景的路途漫长而遥远，这是一个目标坚定，同时沿途不断累积与休整的过程。记住这一路上也需要偶尔的留步——呼吸鲜花的味道，你会感到神清气爽。

路：人们需要指引，需要一个起点和一条道路。一位游客在经过一个路途崎岖的村庄时问他的印度导游：“我们一路走了好些凹凸不平的山路，你是怎么做到不迷路的？”导游回答：“我既近看，又远望。近看帮助我看清楚脚下的路；远望让星星指引我前行。”

自己：别忘了画面里总少不了你。这能体现出你对于愿景的付出以及和人们并肩工作的意愿。他们需要一个可以跟随的人。就像沃伦·奥斯汀（Warren R. Austin，美国前驻联合国大使）在《联合国世界》（*UN World*）里写的那样：“要想举起我，你必须比我站得高。”

为什么领导人要绘出一幅蓝图，并且把上面这些东西放到蓝图里呢？罗杰·冯·奥克（Roger von Oech）在他所写的《突发奇想·创意开发》（*A Kick in the Seat of the Pants*）一书中给出了绝妙的回答：

看看你的四周，找到5件蓝色的东西。去吧。

一旦你脑子里有“蓝色”这个意念，你会发现它无处不在：桌上一本蓝皮书，沙发上一个蓝色的枕头，墙上带蓝色的画……

同样地，你在买了一辆新车之后，很快会发现到处都有这种款式的车。因为人们寻找什么，就能找到什么。

领导者正是要帮助人们建立这种敏感度，帮他们清楚自己的目标。如果有这样一幅清晰的图画摆在他们面前，并且不断展示，人们很快就能学会如何去把它和每项工作有机地结合起来。这就是“愿景思维”。对你而言，剩下的只有一件事要做了：把愿景传递给更多的人。

把人们所爱的东西放进蓝图里

把那些员工最喜欢和最看重的东西放进蓝图里，你将成功地传递你的愿景。

二战期间，降落伞被大量制造和应用。在生产线上的工人看来，这项工作单调极了。无非是每天伏在缝纫机上8到10个小时，没完没了地缝制彩色的布条。一天下来，乱七八糟的布片堆积如山。然而，每天早上都有人告诉工人，他们缝的每一针每一线都是拯救生命的神圣工作。想一想，也许她们生产的降落伞正背在丈夫、兄弟或是儿子的身上。

于是，即便工作再单调，时间再冗长，后方的女人和男人们都理解到他们对更大蓝图的贡献。

开放的眼界：看到可行性——第三层

到了这一层，我们要做的是如何帮助人们达成愿景。这是领导者的一项持续不断的责任。一旦人们看到愿景，就要为实现愿景做准备。

这一层的领导者有几步要走。首先，要找到能干的人，让他们加入团队。他们应当具备如下素质：

- 他们不会被反对意见和拒绝所击倒。
- 他们总是考虑到事情的“底线”。
- 他们把注意力集中在手头的工作上。
- 他们从不迷信——他们会说，“生活原本如此”。
- 他们不会把失败和自我价值等同。
- 他们的思维模式不会一成不变。
- 他们站得高，看得远。
- 他们乐观地面对挑战。
- 他们不会把时间浪费在徒劳无益的想法上。

一旦你有了这样一些素质优异的人，他们很快就会成为企业的中坚力量。在这点上，领导者一定要舍得花时间和这些“核心人物”交往，了解他们的需求和生活。最最重要的是，帮助他们渡过难关，给他们成长的空间，为他们的工作和生活增添价值，提升他们的能力，巩固他们在企业中的地位。

当然，你还是要给他们一些指导。让他们有机会接触到伟大的书籍、重要的场合，将他们引见给重要的人物。他们应从你身上吸取营养，了解你的兴趣和愿景，以建立对双方都有益的伙伴

关系。如此，你会欣慰地发现，这些人正在将你所珍惜的愿景接受过来，并传递下去。

成功的“第三层领导”看问题也是从如下三个层面：

1. 感知层面：现在所看到的——现实的眼睛。领导者在这个层面聆听。

2. 预见层面：将被看到的——洞察力的眼睛。领导者在这个层面带领。

3. 可行性层面：能够看到的——愿景的眼睛。领导者在这个层面生活。

愿景会赋予一个领袖能量。一个拥有愿景的领导者相信，不仅他的预想能得到实现，而且必须实现。有一项调查针对曾被关押在纳粹集中营里不屈不挠的受害者。维克多·弗兰克尔在关进集中营之前是一位出色的精神病学家。多年以后在演讲时他这样说：“今天我能活着站在这里只有一个原因：是你们，是你们给了我生的勇气。有人放弃了希望，而我一直梦想着，有一天我会站在这里，告诉你们，我，维克多·弗兰克尔，是怎么从纳粹集中营里活下来的。过去我从未到过这里，从未见过你们，也从未作过这样的讲演。但是，在梦里，我已经有过上千次这样的经历了。”这就是被愿景改变的命运。

我决定选取年轻时我读过的一首诗作为本章的结尾，因为它恰如其分地表达了我的思想：

当我们意气风发地仰望星河，
呵，笃信梦想是多么美好，

更妙不可言的则是，
让所有美梦一一成真，无愧到老。

真正的领袖会这样做，为了他们自己和所有人。

9 第九章 领导力的标签：自律

在阅读伟人生平的时候，我发现他们打的头一个胜仗，都是对自己的胜仗……自律是他们成功的第一步。

“自控”这个词在希腊文里原本是“紧握，抓紧”的意思。它准确地表达了人们想要掌控自己的生活，尤其是掌控那些对成败至关重要的领域。

亚里士多德用这个词来形容“通过理性来考验欲望的能力，坚决阻止情感的自然流露……”他解释说，缺乏自控能力的人很容易使自己变得失去理性，任由欲望吞没他们。但要想获得真正的成功，他们必须把心中的欲念牢牢控制住。

一次，在举办一个领导力研讨会的时候，我把生命之初的自律定义为抉择，即为了得到你真正要的，你必须能够强迫自己做一些并不情愿的事情。一旦你习惯这样做以后，你会发现那些起初“并不情愿的事情”已经变成了“想做的事情”。我由衷地相信，只要通过长期的实践，我们能够约束自己，同时能够享受这一过程。

所有一流的领导人都完全明白，他们的首要责任便是自律和自我成长。如果他们不能领导自己，当然领导不了别人。你永远不能带领人们走到你从未到过的地方。只有领导者愿意为此“付出代价”，组织的成长才有可能。一些有天赋的领导人

半途夭折，才发现抄小道、小聪明终究会让他们吃到更大的苦头。

埃德温·马卡姆（Edwin Markham，美国诗人，《扶锄者》是他最著名的诗篇）的诗对于我们所要谈的问题是最好的注解：

在此之间，我们一直被蒙蔽了双眼
直到终于明白
如若不是要锻造真正的人格
便谈不上任何的成就
如果人人都萎靡不振
把城市装点得如此奢华还有何意义
除非你我强健有力
不然整个世界仍然虚浮一片

培养自律的过程

普鲁士国王腓特烈大帝（Frederick the Great, 1740—1786 在位）一次在柏林市郊散步时，遇到了一位在街对面行走的老人。

“你是谁？”腓特烈问道。

“国王。”老人回答。

“国王?!”腓特烈大笑，“你是哪国的君主?”

“我自己。”老人骄傲地回答。

“统治”你自己要求严格自律。

从小我开始

一个记者曾经问过穆迪（D. L. Moody，伟大的牧师，福音传道者），什么样的人对他来说是最难缠的。

他立刻回答：“到现在为止，穆迪这

个人给我惹的麻烦最多。”新近影坛热门人物塞缪尔·霍芬斯蒂安（Sammuel Hoffenstein）说过类似的话：“无论我走到哪里，我始终跟随着我自己，还搞砸了一切。”杰克·帕尔（Jack Parr）的名言则是：“回过头看，我的生活就是一条障碍重重的道路，而我自己是这条路上最大的障碍。”

在我看来，大多数领导者的失败都缘自内因，而不是外因作用的结果。每个月我都会给内部员工上一堂课，教学内容会随堂录音并发送到全美各地。最近一堂课的主题是“如何不挡着自己的路？”这一主题得到了热烈的反响，大量的听众

反馈说：“这堂课上得太及时了，我自己就是最大的问题！”看来，大家都有必要注意我在一间办公室里看到的这样一句话：如果你能做到把专给你惹事的那个人一脚踢开，你根本不会坐在这儿头痛几个礼拜了。

你的竞争对手

我有一个敌人，我一直想要认出他的样子，

只有亲自经历过，
才能走得更远。

我们还没开窍的时候只想着征服整个世界，等我们变得聪明了以后只会想征服自己。

无论我在哪里，他总是像影子一样缠着我。

他干扰我的计划，挫败我的目标，他像一堵墙拦住了我的去路，

就在我再一次为着崇高目标前进的时候，

他冷冷地说，不。

一天夜里我终于紧紧地抓住了他，扯下了他的面具

我看清了他的脸，那是……我自己。

我们还没开窍的时候只想着征服整个世界，等我们变得聪明了以后只会想征服自己。

快些着手

所谓辛苦的工作，
就是你该做而没有
做的那些零星小事
的集合。

也许上学受教育最有价值的收获，就是在你应该做的时候，能令你动手去做那些“你该做的事情”。不管你乐意不乐意，这是你有生以来要学的第一堂课，也是你学得最彻底的最后一课。

我不知道我的父母是否读过托马斯·赫胥黎（Thomas Huxley，英国著名博物学家）前面说的这些话。不过他们大半辈子的确是这么过来的！我的父母以身作则、严守规范，并且坚持要三个孩子无论在什么场合，都要遵循这些生活的基本原则：合理分配时间、辛勤工作、有决心和毅力、诚实守信、有责任感、积极向上。

然而，虽然照着做了，我的内心对这些约束总是有所抵触。直到上大学时，看到不少同学作风散漫，缺少自控力，才体会到这些戒律的真谛。原来，这些自律的原则已经与我如影随形，并且成为我优于常人的长处。事实上，如果你能够迫使自己在应该的时候做你该做的事情，那么有一天，你一定能够享受随心所欲的自由。

希望未来成为什么样儿，不如从今天做起。

所谓辛苦的工作，就是你该做而没有做的那些零星小事的集合。

从小事做起

希望未来成为什么样儿，不如从今天做起。而培养未来的大自律最好的办法是从今天的小自律做起：

改变命运的每日计划

1. 列出你生活中缺乏自律的5个方面。
2. 按照你克服它们的优先次序来排列这5个方面。
3. 开始行动，一次一方面。
4. 像书本和磁带这样可供利用的资源可以给你提供帮助和动力。
5. 找一个人作为行为的典范来效仿，并让他监督你。
6. 每天早上花15分钟集中注意力，令自己对自律薄弱的环节提起重视，加强自控。
7. 中午的时候进行5分钟的例行检查。
8. 晚上再花5分钟对一天的行为作评估。
9. 每一方面训练6天之后再进行下一项。
10. 和监督你的人一起为你的进步喝彩。

记住，实行这个计划的过程不是一蹴而就的。从小事着手，每天都要认真对待。“不积跬步，无以成千里。”本·富兰克林说过：“压制第一个欲望，要比把随之而来的全部欲望铲除掉容易得多。”

从现在开始

约翰·汉考克·菲尔德（John Hancock Field）曾说过：“不少大师拥有深邃的思想、奇妙的灵感、良好的意愿，但只有极少数人能够把这些付诸实践。”

除了担负责任这件事情，伟大的领袖从来不会把自己凌驾于下属之上。

1976年，印第安纳大学篮球队在整个联赛赛季一路所向披靡，最后夺得了NCAA（National Collegiate Athletic Association，美国全国大学体育协会）的冠军。执掌这支球队的是行事素来引起争议、富有传奇色彩的博比·奈特（Bobby Knight）。新闻节目《60分钟时事杂志》随后采访了教练奈特。主持人问他：“为什么你的球队总是战无不胜？你们是靠意志取胜的吗？”奈特回答：“意志确实很重要。不过更重要的是全力迎战的意志，是每天一身臭汗刻苦训练和摩拳擦掌提高技术的那种斗志！”

成功不仅来源于你怎么做好自己喜欢的事情，更在于你如何尽职尽责地完成与你的兴趣不符的那些工作。

亚伯拉罕·林肯曾说过：“我要时刻做好准备，这样机会可能随时会降临。”我们都曾遇到过这样的事情：尚未锤炼好自己，机会却已擦肩而过。《花生》的主人公查理·布朗哀叹他乱作一团的生活，因为他

总是错过一场又一场好看的演出。在你可能成为“明星”之前先要苦心经营，不如就从此时此刻开始吧。

让生活有条理

“生活没有条理的一大好处，就是你能不断有惊人的发现。”爱德华·阿瑟·米尔恩（A. A. Milne，现代天体物理学家）的这句话自有他的道理。不过我们常常因为发现通常太迟，以致错失了机会。身为领袖的你因此被看成“失去控制”，这会导致不明朗、无法给人带来安全感，而渐失民心。

而条理和秩序却能带给你特别的力量，就连走路都带着很强的目的性。先做什么、再做什么，你脑子里一清二楚，你熟练地指挥着复杂的项目，从这一项到那一项，一项一项的起承转合天衣无缝。你整天精力充沛，人们相信你言出必行，因为你总是说到做到。当你参加会议的时候，无论遇到什么难题你都可以兵来将挡、潇洒应对。最后需要出手之时，你展现出胜利者的姿态。

在迪斯尼卡通片《小熊维尼》（*Winnie the Pooh*）里，维尼的挚友克里斯托弗·罗宾（Christopher Robin）对有条理的解释使我念念不忘：“所谓有条理就是在你工作之前所做的事情，这样，等你真正开始干活时，就不会弄得焦头烂额了。”

以下是我对于个人条理的10条心得：

1. 定下你的优先次序

我知道有两件事不容易让人做到。第一件就是按照事情的重要性来处理，第二则是继续按照事情的重要性来处理。威廉·格拉德斯通（William Gladstone，英国政治家，曾任首相）说过：“智者不会将光阴虚掷在他不适合从事的事情上，而在所有他游刃

有余的领域里，他能遴选出最擅长的领域并将其做到极致，那么他更可称得上是一位高明的智者。”

在我的生活中，领导力大会演讲这样的大事早在一两年前就安排好了。每个月的最后一星期，我总会花上两个小时在纸上根据事情的轻重缓急列出下个月的工作计划。这成了帮助我自己“走入正轨”的标尺。每当一项工作任务按照预定时间完成以后，我会把它从月度项目清单上剔除。

2. 把工作按优先次序排在日历上

每当工作计划在纸上做好之后，我就把它递给秘书巴巴拉，请她帮我登记在日历上。这使我免于遭受外界事务的干扰，保持一个清晰的思路；同时，这一做法也使我能够对那些帮助我保持“正轨”的人作交代。

3. 为突发事件留些时间

你的工作性质决定了你为突发事件所腾出的时间量。比如，你和人们相处越频繁，你就应当预留出更多的时间。每个星期，我都会为自己留出半天，以应付各种突然事件。

4. 一次做一件事

一位称职的将领一次只在一条前线作战，对于领导者来说也是如此。头昏脑胀的感觉通常都是由于你的注意力被太多繁杂事务分散所致。多年来我一直遵循这样的工作程序：

逐条记录所有要完成的事项；

根据事情的重要性来排出工作次序；

将每项任务条分缕析；

一次重点解决一个问题。

5. 整理工作空间

我的工作空间有两处：一个管理用途，一个创作用途。管理用途的办公室包括一间小型会议室，我的工作台，一张私人助理的桌子——这些设施使我能够迅速方便地和主要工作伙伴沟通工作细节；日历、电脑和必要的文档则使我能得到行政管理上的快捷支持。另一间创作性办公室相对孤绝，里面有我的私人书籍、复印机和我手写的文件。这个隐蔽的办公室一般禁止员工进入，它是我用来思考、阅读和写作的空间。

6. 根据你的性情来工作

如果你习惯清晨工作，那么尽量把最重要的事情安排在早上。如果倾向于下午或者更晚，则正好相反。不过，要确保你的性情不要在处理要事的时候干扰你。

7. 驾驶时可做些轻松事情

在我 16 岁获得驾驶执照那年，爸爸给了我非常睿智的建议。他在汽车仪表盘旁边的小储物柜里放了一本书，并告诉我：“孩子，车里边可少不了书。一旦你遇上交通堵塞，就可以拿出来阅读了。”我的车里还装了不少磁带和一个随时记录想法的记事本。车上的免提式电话帮助我一路上和其他人取得联系，就在最近一两天，我在车上打了 21 个电话，大大提高了工作效率。有时候我会带上一位同事，这样我们既可以在车里谈公事，也能增进彼此的感情。照我的保守估计，只要你好好利用，一个人每星期至少能在车上完成额外 8 小时的工作。

8. 开发适合自己的办公系统

鲍勃·比尔说：“办公系统，无论是项目清单、日历、图书馆还是电脑，都是你的仆人。它们令你的工作如虎添翼，改善办公

系统可以使你事半功倍。”别和办公系统过不去，好好动点脑筋来提高它们的运作效率。

9. 会议之间的零碎时间也可以利用起来

利用好一点一滴的零碎时间，会带来意想不到的效果。我总是把那些零敲碎打、不限制场合完成的工作列在一张单子上。比方说打电话，要回复或发出的讯息，等待浏览的报告，表示感谢的便条以及其他简单的会谈等等。把这些要做的小事情都整理在一张备忘录上。

10. 关注结果，而不是活动

还记得彼得·德鲁克（Peter Drucker，世界一级管理大师）对于效率（正确地做事）和效力（做正确的事）的定义吗？当你专注于个人条理时，一定要把精力集中在那些真正重要的事情上。利用下面这一法则来运筹你所有的战略：

用 80% 的时间做你最擅长的工作。

用 15% 的时间做你爱好的工作。

用剩下的 5% 的时间做你不擅长的工作。

直面责任

温斯顿·丘吉尔这样说过：“责任感是伟大的代价。”为了提高你承担责任的能力，请遵照如下的指示：

对“你自己是谁”负责。我相信丘吉尔的这句话。事实上，我希望你好好地思考一下一位心理学家针对底层人士所做的研究。

这位心理学家拜访了一所监狱里的许多犯人。当他问他们被关押的原因时，得到的回答虽在意料之中，但仍然具有相当的警示作用。有人说“我是被设计陷害的”；有人说“有人联合起来反

对我”；还有人说“判决是错误的，我是被冤枉的”……心理学家发现，论及“无辜者”，任何地方也没有牢狱里的多！

这不禁让我想起了亚伯拉罕·林肯的故事。一个男人杀害了自己的父母，就在宣判对他的判决之前，他跪倒在地请求林肯总统的宽恕，因为他现在成了孤儿！而林肯对法官说的是：“尊敬的法官先生，这不是我的过错，如果不是因为人们选举了我来当总统，我不会履行总统的职责！”

对“你所做的事”负责。很少有谁能够真正负责任，正确地跟进事情，善始善终。不过如果你不停地收到未完成任务，需要修改、完善、编辑，那么显然有人没有尽到应尽的责任：

我只是孤单一人，
不过至少还有我。
我不可能诸能皆备，
但我还能起点作用；
正因为我不是万能，
我不会拒绝做那些我能做的事。

对“你已收到的东西”负责。小约翰·洛克菲勒曾说过：“我相信每项权利都包含责任；每个机会都包含义务；每件财产都包含职责。”温斯顿·丘吉尔也表达过同样的意思：“只是自己尽力了还不够，有时我们还不得不做别人要求我们做的事情。”再来听听耶稣是怎么说的：“凡得到多者，须多多付出。”（《圣经·路加福音》12：48）

对“你领导的人”负责。除了担负责任这件事情，伟大的领

袖从来不会把自己凌驾于下属之上。

每当比赛进行到白热化程度时，教练担负的领导球队取胜的责任就越来越重大。橄榄球教练波（Bo Schembechler）曾经讲过1970年的赛季里第三场比赛当中发生的事情。这是我最喜欢的一个故事。波执教的密歇根大学狼獾队当时正和得克萨斯的A&M队交锋，但老半天都无法展开攻势。忽然，他们的前锋，也是当时全国最出色的球员丹·迪尔朵夫（Dan Dierdorf）冲到了边线上。他再也无法忍受整支球队的表现，当场对着教练波大嚷起来：“听着，教练！传过来！传过来！把球传给我！”就这样，密歇根球队多次突破对方防守，进球得分，最终取得了胜利。当比赛正在进行的时候，伟大的领袖总是负责带领他们的团队走向胜利。这是我最喜欢的关于“责任”的故事。

还有一个有关狗粮的故事。

一家狗粮公司的销售经理问他的手下是否喜爱公司新推出的营销计划。销售人员欢呼起来：“太棒了，是我们见过最好的！”

“你们对我们新标签和包装有什么感觉？”

“太棒了，是我们见过最好的！”还是同样的回答。

“对我们的销售队伍感觉如何？”

回答者自己就是销售人员，他们得承认自己是优秀的。“好吧，”销售经理说，“既然我们有最棒的标签，最棒的包装，还有最棒的销售人员所作的营销计划，那么能不能告诉我，为什么我们在行业里还是排在第17位？”

一片沉默。终于有人回答：“只能怪那些讨厌的狗，谁让它们不吃我们的产品！”

接受责任

柏拉图曾说过：“浑浑噩噩、不经思考的生活是毫无意义的。”成功和权力的光环经常占据领袖生活的大半，对他人的责任被挤出他们自省的空间。因此，领导人在公众面前的生活状况和形象有日益堕落之势。为什么会这样？

人的本性无法应付不经限制的权力 亚伯拉罕·林肯曾说过这样的话：“几乎所有的人都能忍受逆境。如果你要检验一个人的品性，就赐予他权力吧。”权力就好似一条大河，正常时她看上去祥和宁静，风光旖旎，然而一旦涨水却可能颠覆一切。权力的危险在于，那些既得利益者会不顾一切地阻止任何影响他们继续掌权的改革势力。历史的经验告诉我们，权力会导致权力的滥用，而权力的滥用会导致权力的流失。

乔治·布什 1989 年在他的就职演说中祈祷，“我们手中的权力，不是用来满足个人的目的，也不是为着名声和在世人面前作秀。权力惟一的用处便是服务人民。”

领导者很容易脱离人们 罗斯福总统去世后，继任的哈里·杜鲁门得到了国会议长萨姆·雷博恩（Sam Rayburn）慈父般的忠告：“从现在起你身边的人会有如过江之鲫。他们会极力地在你周围造起一堵墙，把你和其他人、其他观念隔绝开。他们会告诉你，哈里，你真了不起。但你和我都知道，事实并非如此。”

休伯特·汉弗莱说：“在这个国家或其他的地方，没有任何党派、总统、内阁乃至立法机构，能够豁免于公众批评而进行统治。”对于每个身居领袖位置的人来说同样如此。

培养诚信

《领导档案》这本书曾向美国政商界精英人士提出了一个问题：对于领导者来说，什么品质是最为重要的？他们的回答惊人的一致：诚信。

一项最新的调查表明，1300多名企业高层管理人员都认为，诚信是企业成功最必需的人性素质。71%的人把“诚信”放在16项有助于提高领导者效率的素质之首。字典中对于“诚信”的解释是“完整、统一的状态”。诚信的人言行合一，无论他们身在何方，同谁在一起，始终表现出真实的自己。他们既不会人格分裂（表里不一），也不会做作矫饰（伪善欺骗）。他们是“完整的”，他们的生活是“和谐的”。诚信的人无须隐藏和惧怕，他们就像打开的书本一样透明、坦荡。

对领导者而言，诚信必须每天通过几个看得见，摸得着的方式展现在人们面前。以下是我展示诚信的5个方式：

1. 我将言传身教，以身作则。

选择成为什么人比决定做什么要重要得多。我们常常会问孩子们一个问题：“你以后想做什么？”实际上，更重要的问题应当是“你想要成为一个什么样的人？”在你选择就业之前，最好能作出这个关于品格的回答。

我在担任领导职务的早年间，曾读过霍华德·沃尔特（Howard A. Walter）的一首诗，并从此将其作为我的人生训诫：

品格

我会真实，因为有人信任我；

我会纯洁，因为有人在意；
我会强健，因为有人苦难多病；
我会勇敢，因为有如此多的挑战；
我会成为所有人的朋友——无论是敌人，还是那些孤苦无依的人；
我会乐于付出，不计较得失；
我会谦恭，因为有自知之明；
我会仰望蓝天，开怀大笑，用心去爱，提升自我。

2. 我将履行承诺。

如果我对自己的副手、同事或是上级作出了承诺，我会兑现我的诺言。北卡罗来纳州的格林斯博罗创意领导中心日前公布了一项针对 21 名被撤职或被迫提早退休的企业高管的调查结果。调查显示，他们共有的一项缺陷，或者说不可原谅的错误，改变了他们的命运，那便是不守信用，辜负了企业和他人的信任。

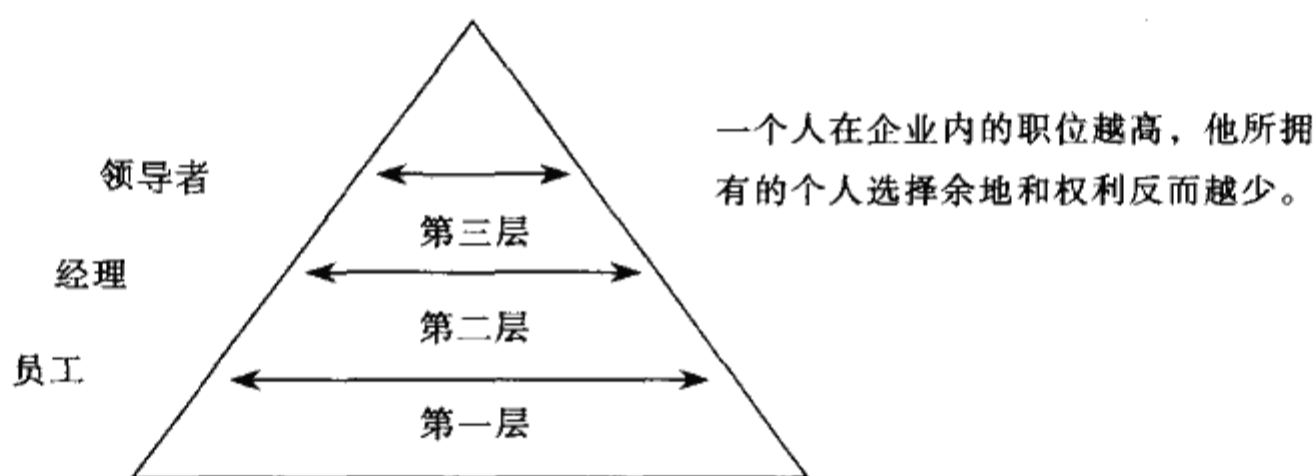
3. 我会对人们诚实坦白。

如果和我共事的伙伴发现我捏造事实、隐瞒问题，我会立刻信誉扫地，而且很难弥补。

杰出的心理学家威廉·舒尔茨（Dr. William Schultz）曾在宝洁和 NASA（美国宇航局）推广他的“真相管理”（truth-in-management）策略，功效显著。他相信“提高生产力的关键，是如何让员工更团结地合作”，而且“没有什么比互相信任和坦诚更能增进团结了”。舒尔茨博士认为，“如果企业里的员工都能做到开诚布公的话，那么现在的问题里有八九成都会烟消云散。”

4. 我会把人们的利益放在我的利益之上。

企业和员工的利益是第一位的。当我把企业利益放在个人利益之上时，我向雇佣方体现了我的职业道德；当我把员工利益置于个人利益之上时，我得到了宝贵的友谊和忠诚。下面是一个金字塔型的示意图：



5. 我会保持透明和柔性。

很早以前我便意识到，和人们相处可以有两种方式：严厉的和温和的，各有利弊。如果我对他们苛责些，自己不会受伤，不过也得不到什么支持；如果我对他们敞开双臂、温柔相向，人们必定会热心相助，但有时难免会伤害到自己。最终我选择了第二种方式。我仔细想过，我能给予他们最好的礼物不是一份工作，而是我这个人，任何领导者都应该是这样。

先付出，后享受

摆在人们面前的通常有两条道路：要么先享受后付出，要么先付出后享受。不管作何选择，有一件事是肯定的：生活总要付出代价。

我的父亲教给我这条重要的人生法则。每个星期他都会列出下一周要做的家务杂事。有些活儿什么时候干都可以，我们的计

划是周六的中午一定要完成。如果按时完成，便可以和家人一起乐和乐和。要不然，没干完的人就得待在家里把活儿干完为止。挨过一两次罚之后，我终于明白要尽量把劳动往前赶才不会超过时限，也明白了“先苦后甜”的道理，并且把这堂生动的人生课教给我的两个孩子：伊丽莎白和乔伊·波特。我希望他们能明白“天下没有免费的午餐”——生活不是轻易得来的礼物，而是一项需要去努力的投资。他们越早学会控制内心膨胀的欲望，使之服从生活的需求，就能获得越发精彩的人生。约翰·福斯特（John Foster）如此说过：“一个在品格上没有定型的人，绝对谈不上独立、成熟。这样的人很容易被外物所迷惑。”我的朋友比尔·克拉森常常提醒我“吃苦在后，付出的代价也更大！”

“我从未遇见过一个在沙漠深处长途跋涉的人会漠视纪律和苦行。”文斯·隆巴迪（Vince Lombardi，美国著名橄榄球教练）说的话更发人深省：“我坚信一个人最灿烂的时刻，最辉煌的成就，就是在他为着神圣的目的殚精竭虑，最终抵达胜利彼岸的时刻。”

勿被情绪推动，而是被品格推动

世界上的丰功伟绩总是由两类人创造的：一是忙人，一是病人。罗伯特·桑顿·亨德森（Rober Thornton Hendersen）曾这样说：“成长的规律中，几乎没有什么理想主义和休闲的成分。在这个国家里，90%的奇迹都是由那些失利、不走运的人创造的。”

成功和进步，并非由于做一些我们喜欢做的事情，而是做那些我们应当做的事情。约翰·卢瑟说：“世上没有完美的工作这回事。任何一个岗位，你迟早都会体会到它的繁重和困苦。”成功不是取决于你把自己喜爱和擅长的事情做得多么漂亮，而是如何认

真地完成那些你不喜欢的工作。

世界著名男高音演唱家帕瓦罗蒂是一个典型的例子。喜欢他的歌迷亲切地称他为“新一代的卡鲁索”（Caruso，伟大的男高音演唱大师）。一次一家报社采访他时，这位有着六只脚趾、体重达300磅的艺术家感慨道：“你想知道作为一名歌唱家，最艰难的事情是什么？是牺牲自己生活的每一刻，没有例外。比如下雨不能出门，要吃这个，要做那个，一天睡10个小时，完全没有个人的自由，不能骑马，不能出去游泳。”

成功人士愿意做不成功人士不愿意做的事情。我经过观察发现，成功人士和不成功人士的一个重要区别是，他们是被品格推动还是被情绪推动：

被品格推动的人

做得好，然后感觉好

被义务驱使

按原则作出决定

行为控制态度

先相信，再看到

很大的动势

关心自己所负的责任

遇到问题迎难而上

坚定不移

是领导者

被情绪推动的人

感觉好，然后做得好

被个人的方便驱使

按是否受欢迎作出决定

态度控制行为

看到才相信

等待动势

关心自己的权利

遇到困难裹足不前

情绪波动

是跟随者

路易斯·拉摩（Louis L'Amour，知名作家，西方科学小说的代

表人物)的书一直拥有长盛不衰的惊人销量。目前全球已经出版了2.3亿本,而且此时此刻他的100多本畅销书还在不停地印刷付梓当中。当问到写作风格的问题时,拉摩回答:“尽管动笔吧,不要管什么理由。水龙头打开了,水才会哗哗流出来。”

这也是对生活的绝妙阐释。有时我们所需要的就是做成一件事,帮助一个人。有时候,只要付诸行动,就能释放我们内在蕴积的能量。把这当作你人生的座右铭吧:只有打开水龙头时,水才会哗哗流出来。

优秀的品格比过人的才华更值得称道。大多数才华其实都是与生俱来的。然而优秀的品质却是一点一滴积累起来的——通过思维、抉择、勇气和决心磨砺而成。只有自律的生活方式才能做到这一点。

史蒂芬·柯维(Stephen Covey,美国知名教育家,高效率思想大师)这样说过:“如果我试图利用我的影响力和处事技巧来让别人聚集在我的手下为我做事——而我的品格本身就有缺陷,心口不一、虚情假意,那么最后我必逃不了失败的下场。我的两面性格会导致怀疑,我做的每件事情——即使是运用了所谓的良好的人际关系,也会被人识破它的虚假和空洞。无论你多么巧言令色或是意图高尚,只要没有信任,就失去了成功的基石。只有发自善意的行为,才会使生活丰富美丽起来。”

10 | 第十章 领导力最重要的一课： 人的开发

人的开发和培养是对领导力的最高要求。第七章里曾经介绍了对普通人的培养。本章将把重点放在对员工的培养开发上，不过显然这一章是不可能细致深入地探讨这一课题的。写作本书的意图是为了能够帮你打下一个领导力的基础。因此，我只会谈一些基础点，希望帮助你挖掘你自身的领导力。至于如何去挖掘你身边的领导力，我会在另一本书里再作更详细的阐释。

40岁那年，我开始回顾我的前半生。我列出了当时我正在做的所有事情，包括：

教会的高级牧师，拥有 3500 名信徒；

帮助和督导 13 名牧师的成长；

Injoy 公司（一家为数千人开发资源的公司）的总裁；

全国和国际性演讲安排，每年至少有 400 场的活动；

为 Injoy Life 俱乐部的会员提供每月一期的领导力课程磁带；

每一年半出一本书；

攻读一个学位；

最重要的是，腾出足够的时间，和妻子玛格丽特以及两个孩子伊丽莎白和乔伊·波特待在一起。

在列完这个单子以后，我得出了一个双重结论：我再也没有多余的时间，所以我无法更努力地工作：而我未来的进步只能由我与他人合作的能力来决定的。

这两个现实促使我去寻找，最终发现了我学到的最重要的领导力教训：

和领导者最近的人直接决定了领导者成功的水准

尼科洛·马基雅维里认为：“衡量统治者智慧的第一条标准便是，看看他周围的人。”我不太清楚这是否是一个有关 IQ 的问题，不过我可以肯定这是一个对领导力的测试。一个自身不断进步、也使企业不断成长的领导者，必然会感染许多周围的人，并带出一支优秀的团队。他身边的人越能干，领导者也就越出色。安德鲁·卡耐基说过：“当你意识到其他人能帮助你做比自己单干好得多的工作时，你的个人发展也迈出了一大步。”

下面的例子简单阐述了，当企业团队中的关键人物稍稍提高潜能之后，企业面貌将发生怎样的改观：

$$3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 = \underline{243} + 25\% \text{ 个人成长}$$

$$4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 = \underline{1024} + 400\% \text{ 企业成长}$$

如果企业领袖培养出了能提高产量的团队，结果会怎样？领导者的影响力和成效力会立刻呈几何数倍增（通过团队合作），而不是简单的增加（独自劳动）。爱默生说过，人生最美丽的补偿之一，就是人们真诚地帮助别人之后，同时也帮助了自己。

Altos 电脑系统公司的创始人兼 CEO 大卫·杰克逊（David

Jackson) 这样说：“在我的经验中，一家公司真正的转折点是当你从一个人增加至两个人时，这样，至少在你吃午饭的时候，会有人接电话了。”

所有的领导者在领导和开发人力资源上都会有痛苦的经历。也许下面这个有趣的“例子”能有助于我们笑对以往的遭遇，使我们拥有新的视野，建立一支优秀的团队。

众所周知，一位企业领导者实际上没有什么实事可干，除了制定政策和目标；分配任务给下属；听取下属对于任务执行情况的汇报；跟踪项目进程；发现还未执行的任务；了解为什么；听取有关负责人的解释；再度跟踪项目进程，结果发现任务已经执行，但是方式方法不对；指出正确方法；总结，既然已经基本完成，需要在原地保持状态不变；考虑是否是时候开除执行不力的人员；想起该名负责人好像有家室，还有一大家子的老老小小要养活，问题比较复杂；回想如果当时是领导者自己亲力亲为，处理得当，现在事情该有多么简单；再回想，领导者自己本来只需 20 分钟就能将事情搞定，但结果发现别人花了三个星期而且还把事情给弄砸了。

抛开所有这些人员开发上的问题，有两件事是显而易见的：第一，只有开发一个团队才可能不断走向成功。正应了一句中国古话：“一年之计在于种粮，十年之计在于种树，百年之计在于树人”；第二，只有培养团队，我们才能不断壮大。

一支优秀团队的蓝图

战无不胜的团队……

- 拥有杰出的领导者。

- 选择精干的成员。
- 拥有必胜的信念。
- 帮助其他团队成员更加成功。
- 不断提升。

优秀的团队拥有优秀的领导者

“成也领导力，败也领导力。”让别人为自己服务有两个办法：强迫或是说服。前者是奴隶制的做法，后者是自由人的办法。

要说服别人，首先要明白什么能打动人们，什么能激励人们。一流的领导者拥有此种素质。

最近有关机构调查了 70 位心理学家。当问及他们“在员工的人性因素中，管理人员要掌握的最基本的一点是什么？”2/3 的人回答是“激励因素是最重要的——要了解什么可以激发人们思考、感受和行动。”

如果你明白什么可以激励人们，你就拥有了和他们交往的最有力的工具。

人事管理（People Management）公司从 1961 年以来针对数万名员工的个人历史进行了跟踪调查。他们发现，无一例外地，员工在实现某些成就、获得满足感时，都会表现出非常相似的行为举止。那些优秀的领导人也会有如下的表现：

优秀的领导者创造合适的工作环境 他们相信自己的团队。这为成功创造了一个良好的氛围。要想获得员工的支持和忠诚，最好的办法便是透过你的言行表达对他们的关心。萨姆·沃尔顿（Sam Walton）认为：“杰出的领导者会想方设法提高员工的自尊和自信。如果员工个个充满自信，他们将创造惊人的奇迹。”

优秀的领导者了解员工的基本需求 阿拉巴马大学校橄榄球队的传奇教练保罗·布莱恩特（Paul “Bear” Bryant）透露了一支强队的队员必须知道的5件事情：

1. 对每个人的不同期待。
2. 每个人都有上场的机会。
3. 队员之间如何和谐相处。
4. 每个人需要的时候都能得到指导。
5. 每个人都会根据贡献而得到奖赏。

优秀的领导者能够控制“三大领域” 一个希望在企业的所有方面都崭露头角的领导者，恐有责任过多之嫌。不过，三个方面是他的权威和成就必须体现到的：

1. 财务：任何一家企业，财务人员都是发挥执行控制的关键渠道。
2. 人事：对人的挑选直接决定企业的生存。
3. 规划：这一领域决定企业的未来。

优秀的领导者能避免“七宗罪”

1. 比起得到众人尊重，更想得到众人喜爱。
2. 不向团队成员寻求建议和帮助。
3. 强调个人独裁，阻碍团队成员发挥才干。
4. 不能坚持让批评保持在建设性层次上。
5. 没有培养团队成员的责任感。
6. 用一种态度对待所有人。
7. 没有保证团队的信息畅通。

美国得州油商布恩·皮肯斯 (T. Boone Pickens) 认为：“避免犯错误有很多种方法，我认为有一种躲避灾难的最佳办法，那就是让人们可以找到你。你不必每次都作决定，但你必须容易让人接近。如果你的员工足够聪明，他们会让你知道事情的进展；如果你知道了事情的进展，你也就是决策的一部分。如此一来，你很方便地给予了员工支持，同时也避免了事后猜测。”

优秀的团队选择优秀的成员

在佩罗特 (H. Ross Perot, 电子信息系统公司总裁，得州富豪，1992 年曾参与美国总统竞选) 为新创建的电脑公司招聘员工时，他聘用了他所能找到的最精干人员。佩罗特信奉的是“鹰不会群集。你必须一次找到一只。”他的意思是你不能靠一帮平庸之辈来打造一支强队。

阿德莱·史蒂文森 (Adlai E. Stevenson, 美国前驻联合国大使，美国金融市场发展委员会联合主席) 认为，理想的管理只有三条标准：选拔优秀的人才；告诉他们别走捷径；尽全力给予他们支持。而第一点“选拔人才”是最重要的。

鲍勃·比尔则声称，任何一家企业的成功，60% 到 80% 都要归因于如下三个因素：

- 清晰的方向
- 得力的团队
- 健康的财务状况

因而，几乎没有什么事情比把得力员工放在合适的位置上更重要了。

最近，读到一篇很幽默的文章，题目叫《哪些人不能雇》，指出千万不要招聘以下人……

- 由他/她的 (a) 奴仆，(b) 带着录音机的律师，(c) 保镖，(d) 泰迪熊，(e) 警察护卫队，(f) 母亲 陪同的人。
- 夸夸其谈，声称自己比前任老板要聪明得多的人。
- 简历长达 40 页以上的人。
- 用彩笔来书写简历的人。
- 说话速度比联邦快递公司的广告还快的人。
- 对你的提问发出嘘声的人。
- 说话颠三倒四或故意卖弄玄虚的人。
- 当要求出示推荐信时居然痛哭流涕的人。
- 眼力差到无法辨别头发和眼睛色泽的人。
- 根据法院指令，需要永久施行静脉注射的人。
- 希望通过一些拙劣的笑话来给你留下深刻印象的人。
- 在薪金标准一栏那儿潦草地写上“我现在就想得到一切！”的人。

也许你还在笑，不过记住按照充满讽刺的墨菲定律（Murphy's Law，其基本内容是“如果一件事可能出错，那就一定会出错”），很可能招聘结束一天之后才收到最理想的简历！不管怎样，人尽其用是企业成功的关键。在遴选人才方面有 5 条定律，可以帮助你找到你所需要的千里马：

1. 企业规模越小，招聘越重要

一些小公司常常会抱持错误的观点：因为企业规模小，所以招聘的员工素质低一点关系不大。然而事实正好相反。在一个 100

人的公司里，如果一个人表现不佳，那么损失只是1%；但如果一个公司总共就两个人，那么一名差员工带给公司的损失就是50%！不过，乐观的一面则是，要得到1个高素质人，总比招聘100个要容易。

2. 了解你需要什么样的人

以下是我通过实践总结出的招聘人才的20项要求：

1. 态度积极——积极乐观地待人处事。
- *2. 精力充沛——拥有工作热情和体力，不会萎靡不振。
3. 待人热忱——能够吸引其他人合作。
4. 诚信——值得信赖，表里如一。
5. 责任心强——能承担责任，不找借口；不会有疏漏。
6. 自我形象好——对自己、其他人，对生活都充满自信。
- *7. 学习能力——随着工作要求不断地学习充电。
8. 领导能力——对他人有良好的影响。
9. 跟随能力——愿意付出，参与团队，跟随领导。
- *10. 没有个人问题——个人生活、家庭，以及工作都有条不紊。
11. 人际关系——吸引和培养其他人的能力。
12. 幽默感——热爱生活，不会太苛求自己。
- *13. 调节能力——遇到问题时能够自我调节。
- *14. 工作资历——在两个或以上的环境中有过工作经验及成功体会。
15. 进取心——对于个人成长和发展孜孜以求。
16. 自律性——愿意付出代价，“胜不骄，败不馁”。
17. 创造性——能够发现和解决问题。

18. 灵活性——不怕变化，能屈能伸，与企业同舟共济。
19. 有远见——能够超越个人利益，看到更宏大的前景。
- *20. 直觉——能够不借助具体实在的证据洞察企业的发展变化。

上述20项素质中，带*的是无法传授的，而其他素质可以通过正确的指导、环境和员工意愿而学会。所有这些素质可以通过一两项测试和面试得到评估。

3. 了解工作的要求

每一项工作对员工的能力和品性都有相应的要求。下面10个问题是帮助领导者挑选正确人选的。这项工作是要要求……

1. 冲锋在前的（外扬型），还是在幕后（内向）的？
2. 通才还是专才？
3. 生产者还是维护者？
4. 沟通型还是技术型？
5. 领导型还是支持型？
6. 老手还是新手？
7. 创造型思维还是抽象型思维？
8. 时刻在一旁监督还是基本不需监督？
9. 团队型还是个人独干型？
10. 短期承诺还是长期努力？

你对于员工和工作的具体要求越清晰明了，招聘到正确员工的可能性就越大。库尔特（Kurt Einstren）认为：“招聘一个不合适的人至少浪费企业两年的薪水，有时甚至更多，不仅是现金上

的，还有使人事关系紧张，企业形象受损，信任缺失等。”

常有人问我：“你怎么知道要录用谁？”我总是笑着回答：“从来没有肯定的答案。”我的工作经历就是最好的证明！下面是一些在招聘员工的过程中我一直遵循的指导原则：

- 在开展招聘前，明确自己需要什么。
- 花时间去搜索。
- 打电话给推荐人。
- 进行几次面谈。
- 让你的助手也参加面试，了解他们的意见。
- 与面试者的配偶、家人面谈。
- 检查对方的工作经历。
- 如果可能，先试用，以观察应聘者是否和工作需要相符。
- 不妨提一些犀利刁钻的问题，比如“从上家公司离职的原因？”“你能为本公司作出哪些贡献？”“能够吃苦并准备付出代价吗？”
- 相信你的直觉。

在纸上能写下来的就这些了。如果简历看上去漂亮但面谈效果不理想，要谨慎从事。实际上，可以让你的助手再来测试一下，然后对比你们俩的看法。我个人的意见是，我只聘用那些从外到里感觉都好的人。

4. 了解潜在员工的需求

只有真心喜欢自己的工作，人们才会更努力、持久和出色地为企业效力。意识到这点以后，我总是要确保潜在员工欣赏和接纳我这个领导人、他的同事、企业愿景以及团队的要求。我总是

对他们说：“除非感觉好，不然不要来。”我知道，如果他没有加入这个新团队的兴趣，即使再多的薪金、再高的知名度和天花乱坠的优惠制度和其他承诺，都不可能留住一个人的心。另外，员工配偶的想法也很重要。如果他们的配偶不喜欢这里，很可能会影响到员工的工作情绪。

5. 如果你请不起最好的人才，那就聘用那些将会成为最好的年轻人

接下来：

相信他们——鼓励他们去冒险。

引导他们——培养互相尊重。

关爱他们——增进你们的情感。

了解他们——使你们的关系更个性化、人格化。

教育他们——促进他们成长。

信任他们——培养他们忠诚度。

扩展他们——给他们更多挑战。

提拔他们——保证其工作成效。

优秀的团队为胜利而赛

为胜利而比赛和为输而比赛的不同，正是成功与平庸之间的区别。我在俄亥俄长大，是 Big Ten 橄榄球队的忠实球迷。那几年，我发现这支球队总是会输掉“玫瑰碗杯”（Rose Bowl）里那场最关键的比赛。原因何在？是对手 Pac Ten 更强么？不，双方的差距并不是球技上的，而是意念上的。Big Ten 总是打得很保守，确保稳扎稳打、不丢分就万事大吉。而 Pac Ten 总是能放开手脚，全力以赴。

每当企业里有新成员加盟，我都会给他们每人一个画框，请他们挂在各自办公室的墙上。画上一行字“不只是生存”。在讲解时，我会鼓励他们不要做一个碌碌无为的生存者，要勇敢地冒风险，作出强硬的决定，敢于接触尖端事物，制造变革。永远小心翼翼、战战兢兢的人总会错过许多机遇，建树寥寥。在棒球场上也一样——你不可能站在第一垒上去打第二垒。

下面这首诗是我最喜欢的。它描述的正是那些毫无冲劲的保守人士：

从前有个很小心的人，
他从不大笑，不玩游戏；
从不冒险，从不尝试；
他不爱唱歌，不做祈祷。
在他离开人世的那一天，
他的保险单也作废了。
既然从未真正活过，
他们说他也并没有真正辞世。

事实上，那些球场上取胜的队伍不是赢在技术上，而是斗志上。他们渴望获胜。他们拼尽全力，哪怕会流血流汗，赢过之后他们为下一个目标继续奋斗。看台上有的观众可能会奇怪赢的这队为何老受“老天”眷顾，然而只有队员们心里明白，他们只为胜利而比赛。

胜利的团队使其成员更加成功

换句话说，因为受到团队其他成员的激发，每个成员都会发挥出比单干时大得多的潜力。文斯·隆巴迪说过：“一开始先教那些基本的技术。队员应当了解比赛的基本要点和他的位置上的打法。接着把他放到边线上，这就是团队训练。他们需要作为一个团体来比赛，而不是一盘散沙……接下来他们要互相关心，互相爱护……这就是我们所说的团队精神。”

罗伯特·凯德尔（Robert W. Keidel）认为，在没有调整机构大环境的前提下，改变个人和/或集体行为一定会令人失望。迟早有一天，官僚体制会把最坚决的合作流程摧毁掉。伍迪·艾伦（Woody Allen）曾打过一个比方：狮子和小羊羔可以躺在一块儿，不过小羊羔肯定会睡不好。

怎么办？对狮子和羊羔都要有所动作，就是把团队合作带进机构里。虽然波士顿的凯尔特人队已经获得16次NBA总冠军，他们却从未有过在得分榜上获得第一的球员，也从未因为个人技术而高薪聘请过某位球星。他们深谙在篮球的世界里，“团队协作是硬道理”。

下面是建立优秀团队的一些有益方式：

了解激励每个成员的不同关键 每个人加入团队都有自己的出发点。也就是他和她加入团队的“真实理由”。那就是激励他们的关键。

描绘团队使命 制定企业的愿景、格言、名字、LOGO和口号等等。这些都能激发团队成员的自豪感。

决定每个成员的角色 清楚无误地明确每个成员担当的不同

角色，会避免日后不必要的争端。这也会避免因为“吃大锅饭”而带来的所谓“公平问题”。每个成员都因为他们个人的劳动受到应有的尊重。

创造团体的身份识别 通过建立和提升企业历史和价值，来建立团队的价值观。创造属于团队的共同回忆。

用“我们”和“我们的”来加强团队意识 打造团队的过程还包括让成员意识到他们是企业的主人，任何事情都是以团队为整体进行的。对于团队取得的成绩要奖励所有人，而不仅仅是其中的部分个人。

和每个人交流 要把信息和每个相关的人分享，不要只告诉核心人物。身为领导者，当你看到你的团队成员把集体利益放在个人利益之上时，你知道自己已经成功了。

你是否还能想起埃德蒙·希拉里（Edmund Hillary，著名登山家，1953年5月29日首次登顶珠峰）和他的夏尔巴人导游丹增攀登珠峰的一幕动人情景？从山顶下来之后，希拉里突然没站稳，一路跌倒。丹增手里紧紧地攥着绑在身上的绳子以免两人滚下山，同时把斧头插进冰雪里作为支撑。后来丹增拒绝了所有机构要授予他的“拯救希拉里”的特殊荣誉，他认为这是他日常工作的一部分：登山者从来都是互相帮助的。

优秀的团队不断提升

每当一个团队完成改进，它就完了！为什么这么多年来，很少有一支职业橄榄球、篮球或者棒球队伍能蝉联世界冠军呢？很大程度上，这是那种希望把所有球员、训练和战略战术都保持与上年度不变观念造成的。许多人认为只要自己“原地不动”，就

能保持不败记录。事实并非如此。或者现有成员要进步和发展，或者从外面吸收新鲜的血液。只有不断提升自我，才能取得不断的成功。

领导者的第一目标是培养人们，不是开除他们。

研究显示，平日的教导比每年一次的评估更能提高人们的业绩。这个教导的过程有两个关键成分：一是设定具体目标，二是不断评估进展。

目标必须能清晰地说明最终结果；能够反映管理者的期待，同时要有时间表。一个员工该有多少个目标呢？我的经验是，宁愿少而精。如果你的员工超负荷的话，希望所有目标都能达成就只能“不合理的”了。记住，目标是最基础的标尺。

说到最终结果，我的意思是人们的成绩应该能看出显著的不同。经常会有员工希望根据他们所付出的劳动来作为评估他们的标准，而不是他们所取得的成绩，尤其是那些表现弱一些的人。然而，关键的是，管理者应该清楚某些结果是意料中的，人们需要对此负责。管理者应当不遗余力地设定对领导者和员工都有利的长远目标。如果双方出现了抵触，那么管理者应当毫不犹豫地坚持设定目标。请记住：成绩，而不仅是努力，是判断是否达到目标的准绳。

不断地评估进展能有三个收获：第一，它能不断地提醒你实现目标对于一个人的职业生涯有多么重要；第二，它给了管理者一个机会褒奖在实现目标的过程中的积极行为；第三，如果暂时没有明朗的进展，管理者也可以借这机会听取个中原因，把人们重新推到正轨上。于是，回顾就成了解决问题的重要一步。

不论员工是否取得进步，评估工作至少让管理者/老板保持对这个过程的控制。如果现在有三个以上的人向你汇报工作，你很

可能对至少其中一人不满。情况通常会有一个或几个以下的元素：

- 某个人也许工作不是出类拔萃，但也没有差到哪儿去，于是你让他/她留在你身边。
- 找到一个能把工作做好的人意味着要面试、招聘（带有风险）和培训他们。你没有做那些事的时间。
- 这个人肯定做不好工作的，但你很喜欢他/她（或者你可能觉得对不起他/她）。
- 你没有解雇一个人的足够支持。你还没有清楚地表达对这个人的工作有多么不满意。

结果呢？什么都没发生。不过记住，你和你要解雇的人并不是等式里仅有的两个人。有很多领导人都不明白的是：

- 企业里其他人都对此心知肚明。没有人能够把成绩不好的人当作秘密不说出去。
- 在解雇问题上的犹豫迟疑会给你的事业带来负面影响。作为领导者，你的首要和最重要的职责便是全心全意为企业的最高利益服务。如果你把自己的个人利益放在企业利益之上，领导者就成了一项负债。
- 当其他人在努力拼搏的时候，你继续留住这个成绩不好的人，员工的士气会受到影响。

记住，不是你解雇的人弄糟了你的生活，是那些你应当解雇但还没有解雇的人。如果你实在不满意某个人的表现，他虽和你一起工作但却不成功，那么你最好还是请他另谋高就。

怎么样解雇一个人才算合适？鲍勃·比尔认为自始至终要坚

持这样的观点：你让一个不称职的人离开他的岗位，实际上是令他从这个失败中解放出来——给他自由，去寻找一个更适合他的能力的机会。如果做得好的话，甚至能够给一个人带来新的活力和激情。

显然，最理想的境界依然是正确面试、正确招聘，然后开始培养员工，发挥他们——还有你的——最大潜能。说到潜能，有三个阶段：

1. 我最大程度地发挥了我的潜能。（我把能量倾注在我身上。）
2. 我最大程度地发挥了他们的潜能。（我把能量倾注在核心人物身上。）
3. 他们最大程度地发挥了我的潜能。（他们把能量倾注在我身上。）

生产者仅仅能停留和超越第一个阶段。

领导者能够超越第一和第二个阶段。

幸运的领导者超越了第一和第二阶段，体验到第三阶段。

现在，让我们停下来，好好考量一下你作为领导者的长项。这个测试会帮助你回顾我们在本书的所有章节里谈论的重要话题，同时告诉你哪些方面你需要加强。根据你对自己目前的判断来打分。

1. 优秀
2. 很强
3. 满意
4. 需要提高
5. 困难

杰出领导者具备的共同才能：

梦想 1 2 3 4 5

不要放过任何一个梦想，直到你准备醒来，实现你的梦想。

在和领导者一起工作时，我常问自己，“是人成就梦想，还是梦想成就人？”我的结论是：两者都成立。

设定目标 1 2 3 4 5

目标就是一定期限内要达成的梦想。

如果你无法确定自己想要什么，该往何处去，你注定将一事无成。

影响力 1 2 3 4 5

影响力的本质即让其他人参与的能力。

除非人们知道你多么在乎他们，他们不会在乎你知道多少。

个人条理 1 2 3 4 5

“条理性是你做一样事情之前所做的事情，以便当你开始做事情的时候不会一团糟。”

——克里斯托弗·罗宾，《小熊维尼》

分清主次 1 2 3 4 5

“智者不会将光阴虚掷在他不适合从事的事情上，而在所有他游刃有余的领域里，他能遴选出最擅长的领域并将其做到极致，那么他更可称得上是一位高明的智者。”

——威廉·格拉德斯通

解决问题 1 2 3 4 5

“大多数人盯着困难和阻碍，少数人看到目标。历史记下后者

的成功故事，而前者则被人们遗忘。”

——阿尔弗雷德·阿曼德·蒙塔培

承担风险 1 2 3 4 5

风险不是根据成功的可能性来评估，而是根据目标的价值来评估的。

决策 1 2 3 4 5

若你总是站在企业的立场，而非个人的立场上作决策，你总能作出更好的决策。

创造性 1 2 3 4 5

总会有更好的办法……你的挑战就是找到它。

“人的思维，一旦被新想法扩展后，便很难回到它的起点了。”

——奥利弗·温德尔·霍姆斯

招聘/解雇 1 2 3 4 5

“理想的管理只有三条标准：选拔优秀的人才；告诉他们别走捷径；尽全力给予他们支持。而第一点‘选拔人才’是最重要的。”

——阿德莱·史蒂文森

“你让一个不称职的人离开他的岗位，实际上是令他从这个失败中解放出来——给他自由，去寻找一个更适合他的能力的机会。”

——鲍勃·比尔

评估 1 2 3 4 5

发挥潜能的人会不停地问自己：“我在哪方面做得好？”而不是，“我在哪方面做得不好？”

了解怎么做的人是当员工的料；知道为什么做的人是当老板的料。

都做完了？如果你在4个地方得到了“很强”或者“优秀”，你是处于第一层次的领导者；如果你在8个领域得到“很强”或者“优秀”，你是处于第二层次的领导者；如果你在每个领域都得到“很强”或者“优秀”，你是处于第三层次的领导者。这意味着你有很出色的团队，帮助你不断地超越自己。

我很荣幸，到今天我正处在第三层次，我已经超越了自身的资源和能量，并能使它们呈几何数列地倍增。这要感谢我身边的人对我的帮助，和他们在一起，我将继续带领众人，因为有他们，我能不断成长。

以下是这些珍贵的人当中的一部分：

玛格丽特·马克斯韦尔——我的妻子和挚友。与她的结合是我这辈子作过的最好决定。

斯蒂芬·F. 巴比——我的同事，我所见过的最睿智的人。

迪克·彼得森——我最亲密的战友，他毕生的目标就是协助我实现我的心愿。

丹·赖兰——教会执行牧师，他的忠诚和精力无人能及。

芭芭拉·布伦玛金——我的私人助理，拥有仆人的忠心和超级才干。

梅尔文·马克斯韦尔——我的父亲，我生命中的英雄和领导力导师。

尾 声

这个世界需要这样的领导者……

能够出于正确理由在正确的时机发挥影响力；

能够多承担一点过失，少分享一点荣誉；

在尝试成功地领导他人之前先成功地领导自己；

不懈追求完美，而不是维持原状；

能增加他们所带领的员工和企业的价值；

为他人的利益服务，而不是耽于一己私利；

用头脑来管理自己，用心来对待他人；

能够看到愿景、追求愿景，并展示愿景；

能够激励和激发人们，而不是威胁和操纵人们；

和人们生活在一起，了解人们的问题；和神生活在一起，以便解决问题；

能够把部署战略的责任看得比个人职位更高；

能够塑造民意，而不是跟随民意调查；

懂得一个机构是人们品格的折射；

除了担负责任，从来不会把自己放在人们之上；

无论事情大小，都坦诚布公；

自律，于是不必他律；

遭遇挫折，能够转败为胜；

紧跟正确的道德指南针，无论潮流如何。