



世纪畅优

发“27317”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

摒弃空谈，拒绝借口，
努力实现目标，领导也可以更轻松

REALITY-BASED LEADERSHIP

Ditch the Drama, Restore Sanity to the Workplace, & Turn Excuses Into Results

积极心态 成就卓越领导 基于现实的领导方法

[美] 希·维克曼 (Cy Wakeman) 著

涂晓芳 郑海滨 译



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

REALITY-BASED LEADERSHIP

Ditch the Drama, Restore Sanity to the Workplace, & Turn Excuses Into Results

积极心态 成就卓越领导 基于现实的领导方法

[美] 希·维克曼 (Cy Wakeman) 著

涂晓芳 郑海滨 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

Cy Wakeman: Reality-Based Leadership: Ditch the Drama, Restore Sanity to the Workplace, & Turn Excuses Into Results

ISBN: 9780470613504

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2012 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-0533

图书在版编目(CIP)数据

积极心态成就卓越领导: 基于现实的领导方法 / (美) 维克曼 (Wakeman, C.) 著; 涂晓芳, 郑海滨译. —北京: 电子工业出版社, 2015.10

书名原文: Reality-Based Leadership: Ditch the Drama, Restore Sanity to the Workplace, & Turn Excuses Into Results

ISBN 978-7-121-27317-9

I. ①积… II. ①维… ②涂… ③郑… III. ①领导方法 IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第233677号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 袁桂春

印刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 13.75 字数: 139 千字

版次: 2015 年 10 月第 1 版

印次: 2015 年 10 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

赞 誉

“这本书读起来令人愉快，每章都有精彩之处。不管什么行业、什么领域，也无论企业文化之间存在何种差异，只要遵循希·维克曼（Cy Wakeman）的思想，按照她的方法去做，就能取得了不起的成功。对领导者来说，本书是必备的参考工具。”

——维克多·苏斯曼（Victor Susman）

First National Merchant Solutions 首席运营官

“希·维克曼的这本书字里行间洋溢着激情，读起来兴致盎然、令人叹服。书中的内容源于她自己真实的生活体验，具有鲜明的个性特征，让人难以忘怀。”

——黛安娜·M·梅霍考克（Diana M. Mehochko）

First National Merchant Solutions, LLC 总裁

“希·维克曼就个体发展及如何领导团队给读者提供了近乎完美的指导。书中充满实用的建议和丰富的参考资源，对现代企业组织的发展非常有帮助。对那些追求成功及希望企业充满活力的领导者来说，这本书确实不可不读。”

——杰拉尔丁·贝得拉什（Geraldine Bednash）

全美护理学院联合会（American Association of Colleges of
Nursing）首席执行官

“这是一本优秀的，充满智慧、幽默和真诚的著述，对领导力建设非常有启发。希从独特的视角对人们的职场心态进行了揭示，捕捉到了人们现实生活中的薄弱之处。她帮助领导者突破自己的固有成见，并且鼓励人们进行自我心态的调整。作为一名承包商，尽管我已经在建筑领域工作了30年，但刚刚学习并懂得了领导与管理的要义。很高兴自己拥有了在挑战中发现和把握机会的智慧和手段。”

——玛丽·A·拉森（Mary A. Larsen）

通用工程承包商（General Engineering Contractors）

雨水排放管理专家，总裁

“读这本书时，感觉它更像一本通向成功的指南，而非单纯的商业理论说教。希·维克曼没有向人们灌输任何概念——她所写的都是自己生活中的真实体验。希深谙商业经营之道，清楚残酷的竞争是这个

行当里的家常便饭。只有那些拥有明确的期望值及尽心尽责的员工，同时又能引领团队不断攀登更高目标的人，才会得到丰厚的回报。这本书可以激励你我停止寻找借口，鼓起追求成功的勇气。首先自己要有担当，然后才可能在自己的企业里培养这样一种文化氛围。”

——道格·R·威尔沃丁（Doug R. Wilwerding）

Optimas 集团（The Optimas Group, LLC）总裁兼首席执行官

“希·维克曼是超级现实之人。在当今这个深陷自以为是的泥沼而不能自拔的疯狂商业世界里，她的观点对于重塑自我、再造领导力再有用不过。有困难？别灰心，给我顶住！”

——丽莎·哈珀（Lisa Harper）

金宝贝（The Gymboree Corporation）前首席执行官及董事会主席

“见解深刻并且注重实效。希·维克曼独特、直接却又多元的方法，为领导者授权、激励员工取得非凡的成就提供了一个清晰的路线图。这本书介绍的都是极其实用的技巧，人们看后立即就能用得上。”

——安妮·维格纳尔（Anne Wignall）

自由银行（Liberty Bank）人力资源高级副总裁

“在这本书中，希·维克曼让我们认识到，身为领导者应该肩负起的职责，并且在任何时候都不应该找借口去逃避这些职责。以我们的

愿景激励我们的团队，实现我们的目标。这本书向读者展示了希·维克曼直率、质朴的性格及幽默感。正是在这些因素的作用下，那些与她有合作的人才实现了领导风格的转变。她为处于领导岗位的人们提供了切实可行的方法和技巧。”

——斯科特·福赫特（Scott Focht）

职业发展需求研究院

“希·维克曼帮助我们懂得眼见并非总是为实。基于现实的领导者能够启迪并激励他人去理解自我和周围的同事。每个置身职场的人都可以取得成功，有所成就。有些人看起来相当不起眼，但只要努力，同样能取得了不起的成就，无论作为个体还是一个团队。”

——蒂莫西·M·卡斯珀（Timothy M. Gaspar）

托莱多大学护理学院院长、教授

“希·维克曼的书给人们传递了实用的信息。对所有的领导者来说，它都值得一读。”

——拉斯·奥尔森（Russ Olson）

自由银行（Liberty Bank）总裁兼首席执行官

“希·维克曼颠覆了传统智慧，向我们展示了处理人际冲突的独特技巧。这本书可以指导企业从容应对挑战，并且实现成功和突破。

它一步一步地告诉我们，如何与人沟通、如何进行心态的调整、怎样引导员工实现自身的转变。我觉得这本书对我很有帮助，相信对你也一样。”

——蒂姆·辛格利（Tim Singley）

英格索兰大学（Ingersoll Rand University）高级运营经理

“企业成长的关键在于卓越的领导力——这正是这本书所要达到的目的。书中提供的技巧简单实用，对提高领导力很有帮助。”

——卡罗琳·贝利（Caroline Bailey）

盖洛家族第三代传人，家族企业 Premier Growth 所有者

谨以此书

献给我的母亲，她教给我极致优雅的真正含义——如果你每天都与优雅的女性为伴，你自己也会优雅起来。

还有我的父亲，他告诉我无论现实如何，都要将追求成功作为目标……

序

我从来都没有见过希·维克曼。觉得奇怪，是不是？通常来说，序都是由作者比较熟悉的朋友去写，这次却打破了常规。她的编辑把书交给我，让我读后写一篇序。假如我读后不喜欢这本书，那我就会直说，或者干脆什么都不做。我不需要刻意说什么好听的话，去讨她的欢心或维持什么友谊。在这方面，我谁的人情都不欠。所以，当我打开这本书的时候，心里并没有什么特别的期待，反而是以一种很轻松的心情去阅读。出人意料的是，拿起这本书后我就舍不得放下了，而且读的时候嘴里还念念有词，不停地说“是”，并且觉得书中很多方面谈的就是我自己。之所以欣然同意写下这篇序交给编辑，完全是因为我发自内心地喜欢这本书。哦，不对，应该说我爱这本书才确切。而且，奇怪的是，我平时对大多数商业书籍都没有兴趣，这是真的。在过去的20年里，我阅读过的书籍超过了4000本，千真万确，是4000本。我不知道是否还有其他人有我这么多的阅读量。有相当多的书都很垃圾，只有很少的一部分确实不错。至于精品，则更是凤毛麟角，

而这本书，可以称得上是其中的精品了。

为什么这么说？这本书到底有哪些出色之处？是真实。当然，其他很多书也有真实的一面：真正的理想化、真的很美好，并且还净出些与现实世界毫不沾边的真正的馊主意。真的很无聊！希写的书不理想化，也不那么美好，却结合现实生活提供了真正有用的建议，而非空中楼阁，读起来也不沉闷。觉得还不够，是吗？那我还可以做些补充：这本书内容很好，读起来引人入胜，书里说的都是非常朴实的道理，却不乏睿智，语言也很有趣，而且，读后还令人深思。在我来看，要衡量一本书是否有价值，或者说一本书是否出色，关键要看它能否引发读者思考。哦，对了，这本书还有令我喜欢的一个地方：它让你觉得不太舒服。总之，这本书很合我的口味，可能这也是我非常喜欢它的原因。

我一直自我标榜是“个性发展的斗士”（Pitbull of Personal Development）和“世界上唯一的怪诞演讲者”（World only Irritational Speaker[®]）。无论在我的书里，还是在我发表演讲的时候，让人们觉得不舒服永远都是我的目标。我喜欢借助比喻的方式，对人们进行抨击，让他们在我连珠炮般的发言中感到恐惧。一旦吸引了人们的注意力，我就会摆事实、讲道理，并且结合生活常识，以幽默的方式去抓住他们的心，继而向他们提供切实可行的调整方案。关于个人发展方面，我出版了《返璞归真：享有更好生活的捷径》（*Shut Up, Stop Whining and Get a Life*）和《白痴的事实》（*The Idiot Factor*）两本书；在商业

领域，出版了《付出总会有回报》(*It's Called Work for a Reason!*)；在个人财富管理方面有《破产是因为你愿意》(*You're Broke Because You Want to Be*)；而在幼儿教育方面则有《子不教父之过》(*Your Kids Are Your Own Fault*)。在每本书里，我都会适当地添加一些令人不舒服的因素，目的是希望人们面对现实、勇于反思，鼓励人们通过一些简便易行的做法，实现自身的转变和提高。

而这正是希在这本书中所做的：通过指出当今商业社会存在的混沌问题，以及引发这些问题的主要原因之一——领导力，让人们觉得有点不太舒服。她鼓励人们进行自我反省，并在检讨自身的基础上提出切实、可行的改进建议，帮助人们消除困扰自己的职场问题。她把镜子举到你的面前，迫使你不得不面对自己的不足，努力认清自己的角色定位，以追求职业发展的成功。在你困惑自己为什么没有取得预想的结果时，她俯身在你耳边指出你那些自欺欺人的借口。一句话，她让你自省，催你奋进。

对于那些终日埋怨同事、埋怨环境、埋怨政府甚至妄图改变世界的人，这本书显然不太适用。同样，那些希望所有人都拥戴自己及其所作所为的人，那些听不进批评意见的人，也不适合阅读这本书。这本书是为那些渴望分辨是非对错的领导者而写的，是为那些一心想做正确的事而非沽名钓誉的领导者而写的，是为那些目标坚定的领导者而写的。顺境中把事情做好并不难，逆境中创造佳绩方显可贵。希把自己的心得总结为“基于现实的领导艺术”，真是再恰当不过，现实确

实是根本。

这部分是该书的序，其用意在于引发读者的阅读兴趣，希望我已经成功地做到了这点。但要清楚，序不会对你产生多大影响，你还要认真地去读书中的内容，注意希在里面都说了些什么，掌握它，并且用它来改变自己，这才是阅读这本书的真正目的。

拉里·温格特（Larry Winget）

前 言

致所有的领导者

如果我问你，工作中什么事情让你抓狂——哪些因素阻碍了你成为一个好的领导者，令你在工作中无所作为？可能你无须太多思考就能给出答案。结果让人沮丧至极，在这个问题上，我得到的反馈无怪乎两个方面：要么是人，要么是氛围。

至于氛围：不切实际的客户期望、不断攀升的经营成本、越来越高的工作要求、经济衰退、工作节奏变化、预算削减、不断被要求以更少的资源去做更多的事情。

至于人：员工不好伺候，整天牢骚满腹；总觉得工作要求高、承担的责任大，但激励不到位，自己的付出与所得不相称；总想着动动嘴皮子就把活儿干了，随便交差应付了事。再加上落井下石的同事、妄自尊大的老板，放眼望去，一个个神经兮兮的，不是疯子就是傻瓜。

还是趁早打住吧，一味地抱怨于事无补。如果一个人整天为这些琐事劳心费神，终日牢骚满腹，又怎么可能安心工作？更不用说去努力摆脱它们的困扰，心平气和地把自己该做的事情都做好了。

很多人都觉得，当今社会对领导能力的要求甚于往昔。在过去的18年里，我与很多高层管理者进行过交流，与很多力求在困境中有所起色的组织合作共事。我服务过的客户中有非营利机构和全球商业巨头，包括银行、高校及政府部门，还有些来自农业生产领域。今天的商业环境的确充满挑战和诸多不确定因素，而且有理由相信，在未来的日子里，挑战还将持续。

我们生活、工作在一个快速发展的时代。它催人奋进，同时也对每个人提出了比以往更高的要求。这样的现实虽然令人纠结，但并不是我们最大的问题。根本原因在于，我们缺乏与现实需求相匹配的领导力。糟糕的领导力在应对残酷的现实时往往会表现得更加拙劣，过去和今天都是如此。经济景气创造了大量的就业机会，流动性充足、利润率高、资本市场的表现很抢眼，这些繁荣的表象掩盖了很多问题的实质。当泡沫破灭、潮水退去，裸泳的人尽管感到尴尬，却也无可奈何，本领再好也没有了用武之地。这也正是我们现在面临的窘境——必须承认，当前的领导方式已经不那么灵光了。

近来一份盖洛普测验表明，71%的员工每天会有一次考虑辞去工作的念头。¹比例之高，已超过员工总量的2/3。这个数字确实令人不可思议——如果这些人付诸行动，结果更无法想象。没有什么比这更

令老板揪心了：这些人每天按时上班、照常领薪水，但魂儿早飞了，他们的心思压根儿就不在工作上。这帮不安分的人整日里怨天尤人，动不动就发牢骚甚至爆粗口。原本表现好的员工也开始随波逐流，放任自我，对工作挑肥拣瘦。大家互相猜忌，彼此心怀不满，都觉得自己受到了不公平的待遇。很多人也认识到这一切是不良的工作环境造成的，但不试图去改变它，而是进行自我救赎，把精力都用在这场注定就没有赢家的内耗里。

作为领导者，我们并非爱莫能助。在对待下属的问题上，很多人言谈多于实际行动。我们评价员工，对自己的下属品头论足却缺乏具体的帮助、引导，更别说从中吸取什么教训。领导者自身都无法给他人带来增值又怎能期待员工做到这些呢？我们在表现差强人意的员工身上花费了很多的时间，却没有想如何去回报那些在工作中做出优良业绩的人。我们注重管理却疏于激励，试图去控制员工而不是去维系人心，发掘他们的潜能。我们一相情愿地希望每个人明天都抱着更积极的工作态度来上班，却没有采取有效的措施确保他们这么做。所有这些都表明，是空谈——而不是实际行动——在主宰着我们的工作环境。

人力资源工作不仅仅是去关注这些问题的表象——当然也不是其成因——如果是这样的话，人力资源所做的事情，充其量也就是对办公室每天出现的具体问题进行简单的归类总结。人力资源的作用是维护公司、服务员工，而不是面对一个平庸的领导者留下的烂摊子，想

着如何去收拾残局。

如果这么做，最后会怎样？那就是无法实现自己想要的目标。我们发现了问题的原因，弄清楚了事情的来龙去脉，甚至还为之找好了辩解的理由和借口——结果却只会带来更多的空谈、冷漠、算计，领导力低效，团队丧失凝聚力。

如果你是一位领导者，却不幸率领着这么一帮散漫的员工，还正在为其中的那 71%绞尽脑汁想办法，那也别灰心，“面包会有的”。许多人在工作中感到压力，原因在于他们无意识中花费了太多时间去应付周围的人和事，而不是努力前行，创造性地开展工作，对那些浪费时间、有损士气的行为也不去抵制、反击或表现出自己的不满。可能你无法改变自己的工作环境，但不妨调整一下自己的心态。

未来属于那些能够影响人们的思维，懂得因时而变，知道用心去做的领导者。在成为这样的领导者之前，你需要调整、改变自己。本书可以帮助你，告诉你怎么做。

多年来，通过为全球各地的领导者提供咨询服务，与众多经历过这些挫折的领导者进行交流，我总结出的一套姑且称为“基于现实的领导艺术”的哲学思想，阐释了如何营造良好的工作氛围，摒弃空谈、拒绝借口，努力实现既定的目标。许多领导者距离取得非凡的成功其实也就是几步之遥，他们首先要做的是跳出那些阻碍创造力发挥的窠臼，别再墨守成规。

基于现实的领导者能够迅速感知到周围的变化并很快去适应它，