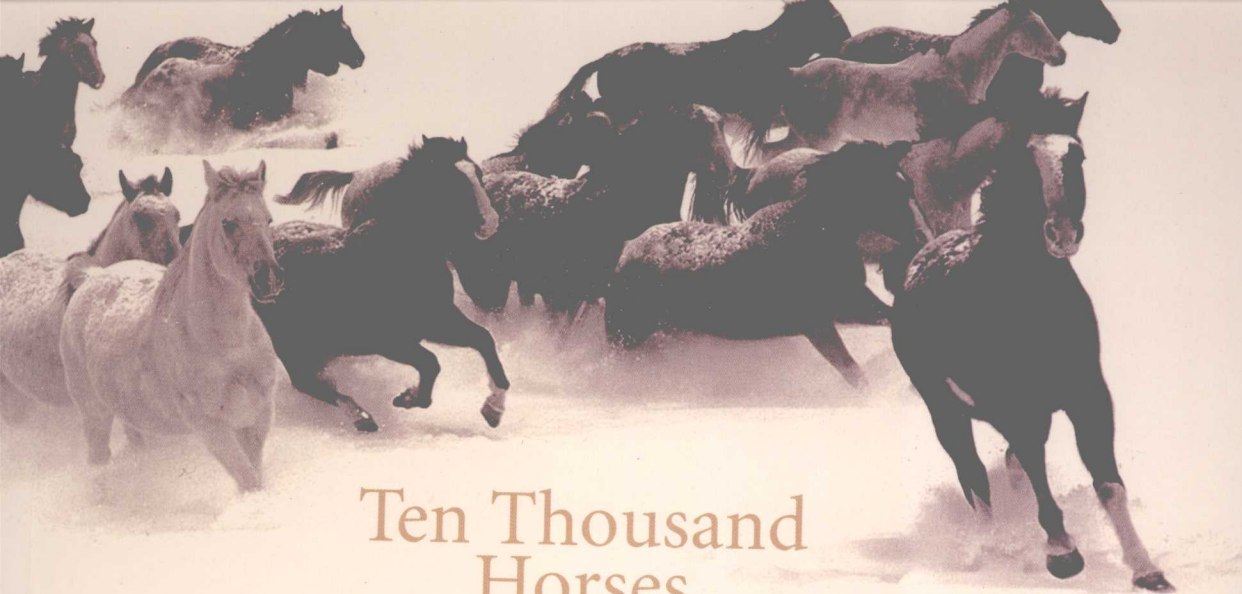




Ten Thousand Horses

一旦你获得了一匹野马的信任，
就会赢得一个可靠的终生“伙伴”，
这种事情如果发生在人们的工作场所又会怎样呢？

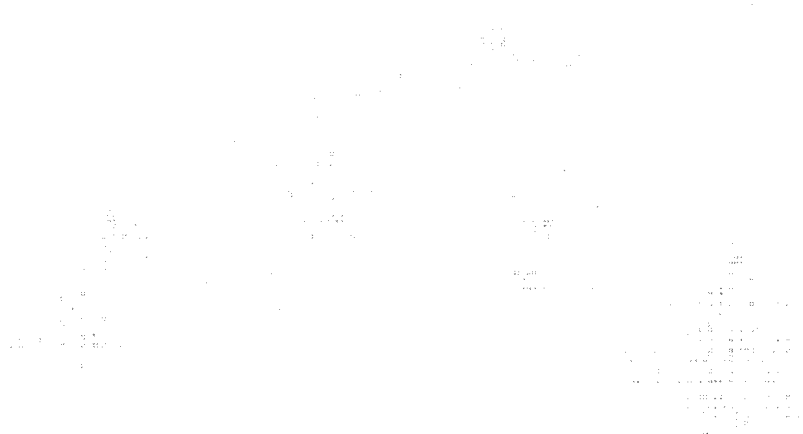
一万匹马

领导者如何利用潜能达到最优结果

[美] 约翰·斯塔尔-沃特(John Stahl-Wert) 著
肯·詹宁斯(Ken Jennings)

蒋永军 译

东方出版社



THE
HUMAN
EDGE

一匹马

领导者如何利用潜能达到最优结果

[美] 约翰·斯塔尔-沃特(John Stahl-Wert) 著
肯·詹宁斯(Ken Jennings)
蒋永军 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一万匹马 / [美] 约翰·斯塔尔 沃特 肯·詹宁斯 著. 蒋永军 译. —北京: 东方出版社, 2008. 9

ISBN 978-7-5060-3310-7

I. 一… II. ①斯… ②詹… ③蒋… III. 领导艺术—通俗读物 IV. C933. 2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 146977 号

Ten Thousand Horses.

Copyright © 2007 John Stahl-Wert and Ken Jennings.

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

中文版权由安德鲁·纳伯格联合国际有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2008-0929 号

一万匹马

作 者 [美] 约翰·斯塔尔 沃特 肯·詹宁斯

译 者 蒋永军

责任编辑 燕霜玉

出 版 东方出版社

发 行 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码 100706

印 刷 北京智力达印刷有限公司

版 次 2008 年 9 月第 1 版

印 次 2008 年 9 月第 1 次印刷

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 9.75

书 号 ISBN 978-7-5060-3310-7

定 价 25.00 元

发行电话 (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话 (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204



评 语

这是一本写得非常成功的作品。斯塔尔-沃特和詹宁斯所针对的是每一位领导者都会碰到的难题——也就是如何充分发掘他们下属的工作潜能，如何让他们内心充满激情。这本书中的管理方案切实可行，可以直接运用到实际工作中，真是太精彩了！

——凯姆普斯公司总裁兼首席执行官，詹姆斯·B·格林

通过讲述动人的故事，斯塔尔-沃特和詹宁斯抓住了能够获得企业持久效能的最主要特征——员工敬业文化，它是提升这种效能的根本。我郑重而真诚地把这部最新作品推荐给那些打算通过培养员工高度的敬业精神而获得最佳效能的企业领导者。

——波士顿科技公司全球并购整合副总裁，P·道格拉斯·威尔森

这是一个非常鼓舞人心的故事，它讲述的是一位商业经理人在面对工作和家庭困境时所做出的精明选择。不论是私营企业的领导者，还是公共部门的管理者，他们都会发现这本书能够帮助自己提升领导能力以及组织机构的效能。

——纽约共同基金顾问公司首席执行官兼首席投资官，威廉姆·斯特林

这是一部精彩绝伦的作品，强壮、富有活力的野马构成了这个故事的主线，而实际上整个故事所反映的是，一个有魄力的领导者应该如何改变团队成员那种效能低下的工作状态。本书所体现的成功原则是很容易理解的，它能够让读者把这种原则细化为“如何做”的理念，而不仅仅是一种领导艺术的体现。

——波士顿财团前首席执行官，亨利·豪威尔

前言



在与许多企业领导者和管理者合作的过程中，我们发现，员工工作效率低下是最令他们烦恼，同时也是最常发生的事情之一。每一位领导者都知道，一名敬业的员工可以为企业的成功发展贡献出很大的力量。敬业的员工对企业都有一种奉献精神，他们能够把完全的自我——比如他们的经验、才能、想象力、智慧和热心——带到实际工作当中去。

实际上，让企业最感棘手的是富有敬业精神的员工比较稀少。各个行业的大部分员工都缺少这一精神，更有甚者还会消极怠工。

如果你是一位企业领导者或管理者，那你一定有过类似的痛苦经历。你的下属很少会有一种完全的奉献精神，大部分员工都处于一种非充分敬业的状态，他们每天只会做必须做的事情。他们会按时上班，做一些要求完成的工作，然后再按时下班。他们从来不会把完全的自我带到工作中去，也不会开发自己的潜力来把工作做得更出色。

下面这些是每位善于观察的领导者都知道的：企业员工的漫不经心和缺乏热情会导致企业发展动力和机会的大量丧失——而这些动力和机会所承载的正是商业经营的最大成本。

在我们与企业领导者和管理者合作过程中所听到的痛苦，也许会产生蔓延的趋势——如果有更多的企业员工表现出来的话。

最近，企业管理理念的重大突破已经把我们对“敬业文化”的理解，和它在企业创新性、竞争力与利润方面的影响提到了最前沿。就企业部门机构达成的业绩来说，那些只满足于自己预期业绩的员工与那些主动为企业发展目标努力工作的员工之间，绝对有着天壤之别。

比如，盖洛普机构（Gallup Organization）的调查数据显示，只有 29% 的企业员工对工作敬业（也就是说，这些员工在工作中充满热情；能够意识到他的利益与企业息息相关；为了企业向前发展，会积极地与你一起出谋划策）。相比而言，71% 的员工是无法做到敬业的（也就是说，他们整天恹恹欲睡；在工作中只是消极被动地完成企业对他的业绩预期；或者更为糟糕的情况是，他会给企业业绩带来负面影响）。请你想一想：你的企业只有 29% 的员工拥有敬业精神，但你却要给所有人付工资！从数学的角度讲，这是多么不划算的事情！

在另一方面，调查结果还表明，那些表现出高度敬业精神的工作团队的员工保持率要比一般的团队高出 44%，客户忠诚度要高出 56%，安全记录要高出 50%，生产率要高出 50%，而所获得的利润也要高出 33%。

实际情况是：企业员工的不敬业（或者是更糟糕的情况）是普遍存在的现象。人们对员工不敬业的形成原因及解决方案的分析与研究已经进行得非常透彻了，但到现在为止，还没有相关成果能够被直接引入到企业的日常领导和管理实践之中。

简而言之，那种能够用于日常管理之中，将员工培养成一流

“业绩团队”的实践方案还没有为大多数企业领导者和管理者所知晓或应用。但有一点是无法忽视的，那就是成千上万的企业、部门和团队领导者都承认，员工不够敬业的影响是相当大的，它让企业损失巨大。

全球市场区域日益扩大的压力让这种挑战变得更加紧迫，只有一个具有高度敬业精神的团队，才能够增强企业的竞争优势和可持续发展能力。市场环境的变化必然会带来企业管理体制的变革，这样才能带动一个国家经济的发展，而这一变革最需要的就是那些富有敬业精神的员工。在未来的岁月里，企业领导者和管理者所面临的员工敬业问题将会更加棘手，难度也会更大。

除了企业机构需要员工具备敬业精神之外，敬业精神的缺失还会带来影响更为广泛的社会问题：对人类潜能的浪费和丢失。对社会来说，尚未开发的人类潜力、热情、思想和才能，所代表的都是隐藏着的、极具开发价值的资本。从广义上来讲，“敬业精神”是我们每个人都需要的东西。

我们建议：你在第一遍阅读这个小故事的时候不要用笔或纸记录。你要细细地品味——理解故事中的人物、线索、新的发现和结论。我们对员工敬业方程式的介绍是分散在一些图表中的——也正像我们所说的，这个方程式构成了整个故事的基础。但这些图表还会再次出现在本书的末尾，因此，如果你跳过去先不阅读这些内容也是可以的。你可以从互联网上免费下载完整的员工敬业培训计划练习手册，它会把你从这个故事带给你作为一位企业领导者真正的实践中去。

我们还希望你能结合自己的经历，从自己的视角出发来深入理解这个故事。这本书触及了与企业管理有关的各方面问题，以及我

们生活中更深层次的问题——这些都是我们非常关注的。最有实际意义的是，这本书中所讲述的故事是真实的。书中的人物和他们的经历是我们都非常熟悉的，但故事中的人名、地点和细节都是经过了艺术加工的。我们认识书中的人物，当然，你也很有可能认识他们。

那些为你工作的员工——他们或多或少都能为你的企业发展做出重要贡献，你和他们都能从中有所收获。事实上，大多数员工都希望做更多的工作，贡献更大的力量，拥有更加出色的表现。这绝对不是开玩笑！大部分情况下，人们打心眼里都希望能把当天的工作有始有终地干完，对整个职业生涯的规划更是如此，因为他们觉得这样做是值得的。

你有能力让这一切发生！作为一名企业领导者，你能够改变那些领取你公司薪水的员工，让他们表现得更加优秀。你不仅能够让这一切发生，而且作为企业领袖，你是决定这一切能否发生的核心人物。出色的领导艺术会让这一切变得与众不同！

我们衷心希望这个故事以及故事中所蕴藏的智慧能够给你鼓励，让你从今天开始就振作起来。

约翰·斯塔尔-沃特 肯·詹宁斯

写于美国宾夕法尼亚州匹兹堡市

2007年4月



目录

前 言 / I

第一章 最后一线希望 / 002

马特的事业危在旦夕。虽然老板给了他一个“最后的机会”，但他知道这只是老板为了让他走人而设置的一次契机而已。马特对此毫无疑问。他完蛋了……

第二章 信任的攀升 / 010

“每个人内心深处都有一个开关，马特，”大卫回应道，“开关‘关’的位置是‘当我在你视线之内的时候，我可能会按照你的吩咐去做。但当我不在你视线之内的时候，我就有可能不按照你的吩咐去做，或者说会做得更糟糕。’而开关‘开’的位置是‘为了做出自己最大的贡献，我会做什么工作。不论我是不是在你视线之内，我都会这样做的。’”……

第三章 接受挑战

/ 036

马特呆呆地站在自己的卧室里——他的手放在门把上，听到一个正在哭泣的孩子与父亲进行着一段神圣且超越时空的交流，孩子的哭声打动了马特的心，而那位父亲则在呵护、抚慰自己的孩子。但他们的声音很快隐去了，门也重新关上，刚才上演的那段令人伤感的“悲剧”也“曲终人散”了……

第四章 指引转变

/ 066

创新！让我们尝试以前没有尝试过的事情，做那些“以前不能做的事情”。在尝试创新的过程中，最糟糕的事情就是重重地摔了一跤。但在你跌倒之后，为什么不从地上爬起来，抬起头看看满天的繁星，然后重新振作起来呢！

第五章 一起喝彩

/ 100

他们竟然看上去非常相像，都是短短的黑色卷发、白皮肤、黑亮的眼睛，而且脸上时常会表现出一种不确定的神情。在这一刻之前，马特从来没想过会在这里发生这一幕，泰勒深深吸引住了他，甚至有点像爱丽丝当初打动他的那种感觉——那种渴望、那种需要呵护的样子，还有那种对幸福的向往，完全可以驱散他内心的阴霾，将阳光洒满他的人生！

“这真是一件奇怪又美妙的事情啊!”马特想。他现在真是完全搞明白了,他不知道这一切是如何转变的,也不知道他的团队在他的领导下将会做出什么样的事情,他更不知道当爱丽丝飞到家和他在一起的时候心里会想些什么——或者明天她又会想些什么。当马特想到自己的未来的道路竟然是如此开阔却又无法预料时,他不禁笑了;当他看到他那斗志昂扬的团队人员就像刚刚下班在酒馆里聚会并正在兴奋地谈笑时,他也笑了。这笑容是因为他意识到自己不再是孤单一人了——所有的不确定都被放在了一边——他成了一个不会被“丢弃”的人……

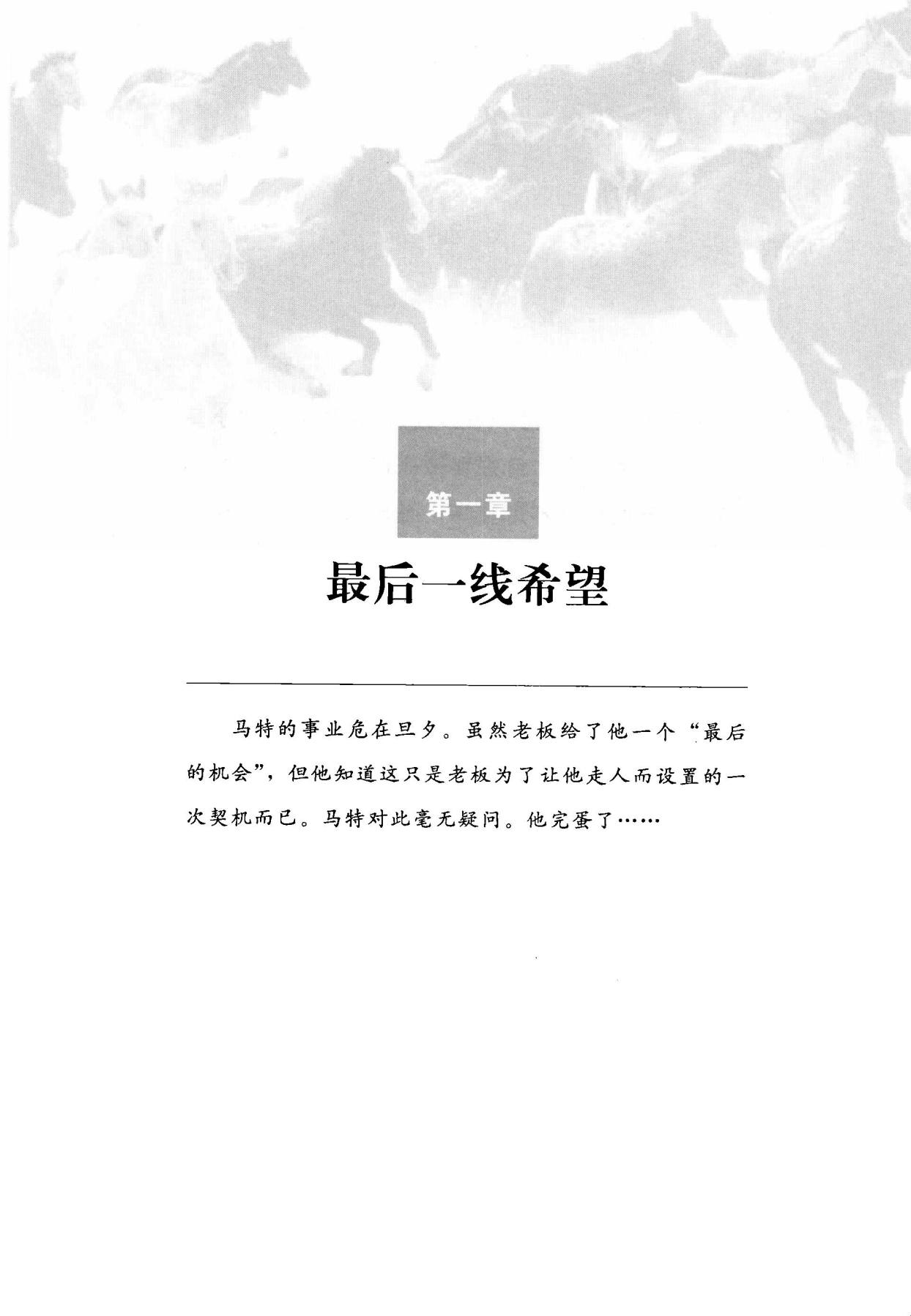
附录一 敬业方程式 / 135

附录二 盖洛普路径 / 136

致 谢 / 140

我们要培养的这群年轻人就像是学生们的小马驹一样，必须学会如何去训练他们。我们希求的并不是有一天能再也不用骑马，而是有一天我们能信心满怀、欢欣愉悦地骑在它们背上随心所欲地驰骋。虽然我们还没有骑在它们背上，但这些品种优良、整装待发的骏马们却已迫不及待地想要冲破马厩，震撼天地了。

——C·S·路易斯，《圣迹》



第一章

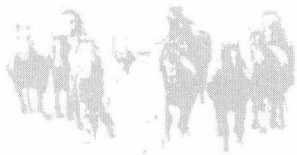
最后一线希望

马特的事业危在旦夕。虽然老板给了他一个“最后的机会”，但他知道这只是老板为了让他走人而设置的一次契机而已。马特对此毫无疑问。他完蛋了……



马特·詹姆斯神情沮丧地坐在公司的行政会议桌旁边。他的前额重重地压在光亮的红褐色会议桌边上，胳膊也伸展开来放在桌子上，就好像是在做祈祷。他孤单一人，没有人听到他无声的祷告。他的老板和公司行政人员已经离开会议室有半个小时了，只留下他独自在这里闭门思过——眼看着自己就要坠入困境深渊了。老板给了他一次“最后通牒”式的劝告，让他抓住仅有的一次机会重振他那萎靡不振的团队；临走之时，老板还没有忘记鼓励他几句，并提出了自己的希望。老板仍旧没有对马特失望，因为在某些事情上，他还是相信马特的。公司的老板和行政人员都相信，马特能够把他那 22 人的团队整合起来，最大限度地发挥他们以前经常浪费掉的“潜力”，并且创造优异的业绩。

但马特知道自己做不到这一点。他已经尝试了所有能想到的方案，但一直没有取得什么好的效果。两年时间里，他们部门的广告客户数量逐渐减少，利润也直线下滑。公司高层曾经说过，他们是相信马特这个部门的，但说这句话的时候，他们脸上的表情却透露了一些别的意思。团队成员的必胜信念并没有很容易地被激发出



来，虽然他们脸上带着愉悦的笑容，而且也常常会点头同意你的观点，但所有这些还是无法转化成最重要的实际行动。马特并没有过度责怪他们，因为事实上，他对自己已经失去信心了。

马特闭上眼睛，把前额更加无力地贴在会议桌的桌面上。作为公司的一位“管理新星”，在这段短暂的任期内，他要扭转公司利润下滑的局面。他咨询了专家，并带领团队进行战略转型——但这一切的收效都不是很明显。他的部门人员工作时还是显得拖沓、散漫，他所期待的员工潜能始终没有被发挥出来，他们的工作业绩也非常低下，甚至到了可有可无的程度。而员工们也好像什么都不在乎似的，依然我行我素。

最糟糕的是，刚开始的时候，马特部门里的所有人员对他的态度都非常好。他们好像对马特出任部门主管非常兴奋。但实际情况是，他们想先观察一下马特对他们的态度，然后再做定夺。

很快他们的热情就下降了，员工们开始一个接一个地怠工。起先那种全力以赴的工作热情没有了，现在每个人在工作中都没有一点积极性，也毫无热情。

马特的事业危在旦夕。虽然老板给了他一个“最后的机会”，但他知道这只是老板为了让他走人而设置的一个契机而已。马特对此毫无疑问。他完蛋了……

在距离马特 1 700 英里以外的地方，大卫·巴特勒正夜以继日地全身心扑在“与野马共舞”的工作中。他穿着厚重的牛仔靴，一直



在马棚周围忙活——马棚里是桀骜不驯的北美洲野马。大卫的驯马技术娴熟、姿势优美，野马在他面前显得很温顺。大卫一般要顺着马的左侧腹往前走几步，并且给马留出往前走的空间，而这时候，他会时不时对马说一些“悄悄话”。每当马扬起头、伸长脖子、竖起耳朵的时候，大卫总要停住脚步，等待它的情绪平静下来。如果马向前走一两步，以探试一下前面是否畅通无阻，这时大卫也会顺着马前行的方向往前走，行走时他的背会稍微向马倾斜。大卫一边走一边还要跟马“说话”，就好像他是在领着马走路似的。“我没有绑着你，小家伙，”大卫轻轻地对马说，“看见了吗？我在你前面只移动了一点点。如果你喜欢，我会一直顺着你的方向行走，或者你跟着我也行，这都由你决定。”

马棚是用未经修整的木头垒成的，外面是绵延数英里的辽阔草地。再远处就是白雪皑皑的拉姆帕特山脉（Rampart Range），它的雄伟和壮丽为这个粗糙的马棚绘制了一幅具有西部特征的大背景。蔚蓝的天空映衬着朵朵白云，天空下的人和马显得格外渺小，天空、人和马所展现出来的都是大自然的野性之美。这里就是大卫与野马朝夕相处的地方。

大卫又带着马跟在他身后往前走了几步，“真是个好孩子，”大卫轻轻地鼓励道。“真是个好孩子，”他重复着，“这是个不错的开头哦！”

突然，马特·詹姆斯条件反射似的从座位上站起来，他的身体行动之快就好像一个被操纵者猛拉了一下控制线的木偶。他笔直地



站起来，肩头抖动了一下，眼睛注视着远方，一线走出困境的希望突然闪现在他心中。

很快，他脑海里浮现出一位良师益友熟悉的面孔，从背后注视着深陷在绝望中的他。“这并不是最终的结局，马特，”他听见大卫在说，这亲切愉悦的话语燃起了马特的希望，“根本不必这么悲观，这只是个开始而已，我的朋友！”

大卫肯定会这么说的，马特心想。他现在确信自己能够找到一个绝佳的解决方案了。他以前的导师——现在已经退休的知名企业危机扭转专家大卫·巴特勒——肯定会这样告诉他。如果让大卫和马特公司绝望的董事会成员或行政人员待在一起，然后让他们把公司遇到的所有困境都告诉大卫，在听完之后，大卫肯定会耸耸肩，然后像往常一样泰然自若地笑笑，再告诉你这只是你从新开始的一个起点而已。

马特满怀信心地走出了会议室，现在他的心里充满了力量。他在大厦 43 层按了一下电梯按钮，然后乘坐电梯下到 40 层——他的部门办公室。刚才的行政会议结束时已经快到傍晚了，但即使在这个时候，他知道公司的老员工黛布依然会坐在办公桌旁。黛布是一个在工作上非常认真的人，她在公司工作的时间也比马特长，而且她还是公司里为数不多的对公司非常忠诚的员工。因此，马特对黛布相当满意，当然这也是因为黛布还是他的依靠。

“你还在这里真是太好了，黛布，”马特大步流星地拐过墙角来到黛布办公室前叫道，“大卫·巴特勒是一位商业学院的导师。我的档案文件中有他的资料，但那是很长时间以前的事情了，至于他现在在哪，我一点线索也没有。”马特经过黛布的办公桌，脸上带着赞