

为你工作的人会跟你赴汤蹈火吗？

第一个冲进去 最后一个撤出来

来自美国纽约消防队的领导力训练

他们是你的人，所以他们为你赴汤蹈火；因为你总是第一个冲进火海，所以他们是你的人。“9·11”的确是一场灾难，却也成就了一支伟大而卓绝的团队。

面对熊熊大火，如何带领弟兄完成任务、冲出重围？纽约市消防队中队长约翰·索卡以撼人心弦的故事带您深入领导力的精髓。

[美] 约翰·索卡 (John Salka) 著
贝里特·内维尔 (Barret Neville) 著
刘军译



First In, Last Out

Leadership Lessons from the New York Fire Department

中国社会科学出版社

第一个冲进去 最后一个撤出来

来自美国纽约消防队的领导力训练



[美] 约翰·索卡 (John Salka) 著
贝里特·内维尔 (Barret Neville) 著
刘军 译

First In, Last Out

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一个冲进去 最后一个撤出来:来自美国纽约消防队的领导力训练/[美]索卡,[美]内韦尔著;刘军译 - 北京:中国社会科学出版社,2004.10

书名原文:First in, Last out:Leadership Lessons from the New York Fire Department

ISBN 7 - 5004 - 4687 - X

I 第… II ①索… ②内… ③刘… III 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 087141 号

FIRST IN, LAST OUT: LEADERSHIP LESSONS FROM THE NEW YORK
FIRE DEPARTMENT BY JOHN SALKA WITH BARRET NEVILLE.

Copyright © 2004 by John Salka with Barret Neville.

This edition arranged with GILLON AITKEN ASSOCIATES LTD through BIG
APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2004 by China Social Sciences Press
All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有版。该权利受
法律保护。

版权贸易合同登记号 图字:01 - 2004 - 4994

责任编辑 路卫军
责任印制 李 建
封面设计 李尘工作室

出版发行	中国社会科学出版社	
社 址	北京鼓楼西大街甲 158 号	邮 编 100720
电 话	010 - 84029453	传 真 010 - 84017153
网 址	http://www.csspw.cn	
排 版	北京中文天地文化艺术有限公司	
经 销	新华书店	
印刷装订	北京君升印刷有限公司	
版 次	2004 年 10 月第 1 版	印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷
开 本	880 × 1230 毫米 1/32	
印 张	8	
字 数	196 千字	
定 价	28.00 元	

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话:010 - 64041536; 010 - 64059527



适用于每个领导者的生动而出色的教程。

——沃伦·本尼斯，南加利福尼亚大学杰出的
管理学教授，《极客和怪杰》的作者之一

《第一个冲进去 最后一个撤出来》中的深刻见解和那些对纽约消防队直接而又引人入胜的描述使这本书既富有指导意义又魅力四射，特别适用于那些想要发展自己领导技能的公司经理人。

——詹森·桑塔马里亚和文森特·马提诺，
《向海军陆战队学习领导力》的作者

任何一个组织都会以纽约消防队为楷模，渴望拥有他们那种管理文化。这本书中的智慧是不容忽视的。

——帕特里克·兰西奥尼，畅销书《团队的五种机能障碍》和《因“会”而死》的作者

像任何组织一样，纽约消防队的高效源自对顾客的优良服务，充分发挥雇员的能力和面对挑战时的不断创新。但是纽约消防队繁荣昌盛的秘诀在于它培养非凡的领导者的传



第一个冲进去
最后一个撤出来——来自美国纽约消防队的领导力训练

统。约翰·索卡集纽约消防队领导原则的精华，写就了这本引入注目的、实用的、具有极高可读性的指导手册，值得每一位领导者和经理人一读再读。

——美国海军退役上校 D. 迈克·阿伯拉肖夫，
畅销书《这是你的船》的作者

《第一个冲进去 最后一个撤出来》这本书提供了实事求是的、实用的、经受了实践检验的深刻见解，它蕴涵着历史与心灵的完美结合和对关于领导艺术的深谋远虑。

——伊万·塞登伯格，美国 Verizon 公司
(编辑注：美国最大的固网运营商)首席执行官

这本关于领导艺术的书，紧跟时代步伐，具有极高的价值，闪烁着来自美国最高效机构的真知灼见。对于那些想要成为中流砥柱的人，这是一本“必读书”。

——亨利·麦金内尔，
美国辉瑞公司董事长兼首席执行官

《第一个冲进去 最后一个撤出来》提供了一个引人注目的洞见，这就是在大火迫在眉睫的危机中对一个领导者来说什么才是最重要的。它既是一本领导艺术的基础读物，又是商业企业的好教材。

——迈克尔·尤瑟尔，
宾夕法尼亚大学沃顿学院管理学教授，
《管理时机》和《抢占先机》的作者



我们共同感谢

纽约消防队的合作和帮助。

帕特弗里奥 (Portfolio) 出色的出版团队，特别是安德里恩·扎克海姆一直以来给予本书的关注；韦尔·韦斯强大的市场运作能力以及斯蒂芬尼·兰德富有洞见的编辑工作。

衷心地感谢我们的编辑伯纳德·马龙，他的热情、慷慨和非凡的才干帮助我们完成了这本书。感谢乔·帕里兹设计的令人过目不忘的封面，也感谢帕特丽夏·波萨的版式制作。

感谢丹尼斯·史密斯深刻而隽永的导读；感谢文森特·邓恩创造的良好开端。

最后，感谢我们的经纪人克里斯蒂·弗莱彻，有了他的全力支持和亲切鼓励，这本书才得以出版。

约翰感谢

曾对我的人格和事业产生过持久而积极影响的个人和组织是如此众多，难以胜数，不过我将努力为之。

我想感谢纽约消防队米纽拉 (Mineola) 局的官兵们，在米纽拉我第一次带上头盔，登上消防塔架；感谢佛罗里达泰



第一个冲进去

最后一个撤出来

来自美国纽约消防队的领导力训练

特斯镇消防队，在那里，我第一次拿到薪水；感谢南布鲁明格鲁弗（South blooming grove）消防队，在那里我晋升为中队长。

感谢纽约消防队的同事和朋友，特别是米奇·康博、弗莱德·拉法米纳、约翰·奇纳和吉米·莫塔，过去 24 年中，他们始终带给我灵感、满足和赞誉，并在我的工作中扮演着重要的角色。

感谢纽约消防队以外的朋友们，我从他们身上获益匪浅，特别是布奇·考伯、马克·麦克里和弗莱德·安德里卡特。

多年以来，能与 A 队的朋友们共事是我一生中最开心、最富有启发性的经历。他们既是消防队员、老师，又是旅伴和解决问题时的帮手。感谢丹尼·迈克多纳、克里斯·达里斯奥、麦尔斯·盖博尔、瑞克·唐纳格里塔和汤姆·伍兹。

我认为，离开了一个特定团队的帮助和忠告，很多人都无法获得成功，我也不例外。我的圈子是个永远支持我的团队。感谢杰伊·约纳斯、马蒂·莫纳汉、里奇·布拉图斯和瑞克·拉斯基。

我还要感谢纽约消防队第 18 中队的官兵们，我从他们那里学到的东西远胜于我所传授的，我收获的远胜于我所播种的。我为他们的情感和敬业精神而深感自豪。

纽约消防队中，几乎所有的军官都要经过多年的学习才能晋升，而他们中的大多数人是通过与一个小组共同学习才获此佳绩的。我的“学习小组”对我的职业生涯和晋升有着巨大的影响。感谢麦克·韦尔纳、拉尔夫·弗格、比尔·莫

尔、里奇·皮西奥图、派特·沙弗林、比利·贝耶、凯文·劳伦和托尼·派拉左拉。

感谢《消防队》杂志的哈维·埃斯纳和《消防技术》杂志的比尔·曼宁，消防工作是最为高尚而又充满变化的职业，他们使我有机会参与了关于这个问题的讨论。没有贝里特的天才创见，这本书将无法付梓，他是一名出色的作家和领导者。他的理念和贡献贯穿本书，我对此谨表敬意。

贝里特感谢

劳拉·图克、斯蒂芬尼·琼斯、朱斯蒂·德古尔和莎拉·德古尔、里奇·劳贝尔和凯利·劳贝尔、米尼·奥考纳、埃米·德阿波利图和戴米恩·德阿波利图、派蒂·雷奇、詹尼弗·斯普里、珍妮·法兹奥、玛丽·蒂吉奥吉尔、杰夫·罗文、布莱恩·布彻、迈克尔·罗文、塞普·布彻、理查德·斯莱特和我的父母、祖父母（内弗尔斯、鲍兹、狄沙尔斯、路斯和霍夫曼）的热情支持。

感谢约翰·索卡提供了与他共事的机会，使我有机会见证了一位真正慷慨的、鼓舞人心的领导者的力量。

向我的妻子杰西卡致以我最真挚的爱和谢意，没有你，我将一事无成。



当我在美国和世界其他地方漫游时，有个问题我曾千百次地问自己，这就是“什么力量促使他们那样做？”这是个油然而生的问题，为什么有人会冲进着火的建筑物，即便心里清楚那是世界上最危险的地方？“一座起火的大楼就像人间炼狱”这个家喻户晓的比喻并不是一种修辞上的巧合，没人比我们的消防队战士更清楚它的含义。火是可怕的灾难，它总是一触即发，迅速蔓延，吞噬一切。这时，消防战士们挺身而出，担负使命，他们训练有素，严阵以待。当然，他们是在领导下开展工作的，那么是谁在领导他们？在消防队的组织结构中，领导者是如何诞生的？

让我告诉你我自己的故事。

多年前，我举手宣誓，成为纽约消防队的队员，当时我心中有三个目标（在“消防战士”这个名称之前我们被通称为“消防员”）。这份工作并非拜人所赐。为了通过智力和体力的双重考试，我曾经努力学习，刻苦锻炼，所以才能脱颖而出。但是自从我宣誓就职，成为纽约最勇敢者的一员那一刻起，我一直感到重任在肩，因为消防队把我安排在一群最高效、最杰出的领导者的麾下，他们在任何组织中都毫不逊色。这些人（包括部分女性）使我认识我自己，了解我的



第一个冲进去
最后一个撤出来

来自美国纽约消防队的领导力训练

能力和局限，这使我只要下定决心去做事，就能稳操胜券。

在我职业生涯的开端，我从未考虑过领导艺术的问题，也从未奢望成为一名长官或领导者，我没有任何高远的理想，我只是谨记一个事实，我是一名纽约市的消防队员。我觉得我拥有世界上最好的职位，我为此而开心得难以言表。

见习消防战士被称为“见习生”，回顾我当见习生的日子和那些早年的消防经历，我的每一个经历和每一段记忆似乎都在印证我举手宣誓时就抱定的三个目标。

第一，我要干好工作。我意识到我是团体的一分子，是一个庞大的消防机构的一员。我的工作关系到他人的生死安危。我明白，仅仅一秒钟就能决定一个生命的去留，这是每个消防战士从第一天接受训练时就了然于胸的事实。与大火作战没有时间迟疑，在紧急任务中，从下达行动命令的那一刻起，整个过程都要准确无误，这需要良好的教育和训练，需要经验、坚定不移的信念和责任感。很多组织的工作并不像消防队这样包含崇高的意义，而正是这一点使消防队把训练领导者当成了日常的基础性工作，这对消防队的工作有着至关重要的影响。如果一个组织无法培养具有潜质的领导者，制定强有力的领导方针，搞清楚如何在工作中自我提升，那么它就无法获得成功。在一个像消防队这样的组织中，缺乏英明的领导策略就会出人命，在刚穿上制服的最初几天我就明白了这个道理。消防队的组织结构让我在这个全国最危险的职位上无需忧虑，我知道我的上司（中尉、上尉和队长）会尽可能地让我专心工作并确保我的安全。他们不在乎我，我也在乎他们，这一切从一开始就一目了然。

我的第二个目标就是得到同事的认可。融入一个既成的组织并非易事，即使你有良好的初衷。你只是个新手，你想交朋友，也想展现自己的竞争力和独立思想，但是在消防队这样的组织里，你首先要成为团队的一员。在这里，令人惊讶的是，很容易就能达到一种平衡状态，既保持独立思考又与团队和谐相处，这主要是因为我们有一个共同的、清晰的价值观，那就是挽救生命和财产。消防战士最基本的职责就是保卫生命，这个目标非常容易理解，因为在你加入之前，消防组织已经遵循这个原则成功地运作多年了。

的确，你必须在消防队里证明你自己，有时候消防战士们会给你出难题。大家总是吩咐见习生出去买东西、洗盘子、擦地板、擦洗工具和塔架，这是难以逃避的。如果他（她）热情地投入工作，见习期就一点也不痛苦，好日子很快就来了。高级长官会支持年轻的消防战士，他们是那些“用皮水管和木消防栓时代”的过来人。这就是消防队领导智慧的第一个象征，在消防队的文化中，年轻人看到了那些让他们心向往之的价值观，经验老到的消防战士则把他们的绝招传授给年轻人作为回报。我痛恨一边接受拯救生命的训练，一边干着刷锅洗碗这样令人不耻的话，我痛恨大家喊我见习生。上尉想当然地认为每个角落和所有器具的表面都有灰，命令我擦洗个不停，我讨厌这些，我努力地在这些琐碎的工作中寻找乐趣。终于，第一场火来了。突然间，在起火的大楼的滚滚浓烟和灼人热浪中，我与所有的老手并肩作战。上尉把我带到消防管嘴旁，当我们在大火中穿屋过宅时，高级长官在后面支持我奋勇向前。终于，我身边的所有



第一个冲进去

最后一个撤出来

来自美国纽约消防队的领导力训练

人开始叫我丹尼斯了，身临第一场大火，听到同伴呼唤自己的名字，没有什么比这更能让人心潮澎湃的了。那天，我在冒着浓烟的废墟中学到的东西是一直以来我每天都遵循的原则：看看一个人是如何对待和教导见习生的，从他对待最低级别的队员的方式你就能判断出他是否是个真正的领导者。

宣誓那天，我心中的第三个目标很简单，这就是成为令我母亲骄傲的人。她倾注了全部心血供我读书，无论顺境逆境一如既往地支持我，无数次在我最需要的关头给我忠告。她会说：“孩子，你可以做得更好。”她用这种方式表明我还没有达到她的期望，而她的期望从不过分。努力做一个让母亲骄傲的人还意味着，无论过去还是现在，我都要做一个心胸开阔、有担当的人。

回首往事，如今我明白了，那些早年的想法对我的未来是多么重要。那时我并不知道，自己暗下决心却与纽约消防队的领导计划不谋而合，我也还不知道，不管在消防队还是置身火场，领导力是每个决策的基础。纽约消防队是这样一个地方，从 1865 年作为收费机构被第一次组建起来，它就是一个培养勇气卓著的人和成功的领导者的摇篮。

领导力！要做好工作就要在与烈火搏斗中用直觉体会生与死的含义。领导者必须对一个组织的目标一清二楚，并知道如何引领部下来达到目标，这是管理的一个基本原则。从长官到见习生，每个人都遵循着消防队的目标，那就是保卫生命和财产。不用说，没有共同的目标，领导艺术就无从谈起，领导之路源于他们的生活方式。

领导力！做一个让母亲为之骄傲的人就是把诚实和母亲

的世界观应用于消防战士的日常工作。正直是领导者的最重要品格，它必须在领导者的行为中清晰可见。领导行为必须透明、公平、充满智慧，而且它必须卓有成效并信守承诺，这是好领导的根本原则，因为没人会服从一个他不信任的领导者。在消防队，领导就意味着信任。这就是本书的题目所反映的领导风格，它在生死关头成效显著，同样的领导艺术也会在你的组织中发挥作用。做到“第一个冲进去，最后一个撤出来”将使你赢得你身边所有人的信任，甚至将引领你的组织迈向卓绝。最重要的是，做到“第一个冲进去，最后一个撤出来”将证明你的诚实和正直。

于我而言，只有两种管理学校。一种是让人绞尽脑汁的学院，以 CEO 为代表，他们会说：“好，今年我们将把每个生产线主管都送到哈佛接受训练……”。不难看出这种“这能行”的办法是一种冒风险的管理，而且花销不匪。此外，还有一种更巧妙的管理方式，他们从一个组织的历史、文化、价值观和经验中得出管理经验，在这个组织中，解决问题的人是实践这所学校造就出来的。在这个管理结构中，培养领导者类似于我们个性的养成，它不是在课堂上学到的，而是在生活中以特定的方式工作时逐渐形成的，这就是“第一个冲进去，最后一个撤出来”的方式。

在纽约消防队，一个领导者是工作造就的，约翰·索卡在这本重要的著作中为所有的管理者带来了这一生活理念。我 7 年前在《消防队》杂志的文章里初识约翰，他是个年轻的上尉，文章讨论了危机中的管理。后来，我在消防局见到了他，一个深刻而踌躇满志的思想家。然后，在“零度地



第一个冲进去
最后一个撤出来

来自美国纽约消防队的领导力训练

带”那些悲惨而又充满挑战的日子里，我目睹约翰完成了众多复杂的任务，那是危险的工作，很多人都仰仗他。我仔细地观察约翰，并在他的监督下工作，他是一位令人振奋的领导者。

我知道，约翰在危急关头的影响力和声名将给阅读本书的管理者的生活带来启发。你无需涉险就能从本书中获益，你只要关心如何管理得更好就行了。约翰·索卡身上有很多值得学习的领导经验和智慧，但是以这本《第一个冲进去，最后一个撤出来》最为出色。

丹尼斯·史密斯

2003年9月

纽约

[按：丹尼斯·史密斯是美国畅销书《归零地报告》(Report from Ground Zero)的作者。“归零地”原意指常规导弹瞄准的目标或核设备爆炸点，“9·11”事件后，美国人以其代指世贸中心留下的一片废墟。]

目 录



CONTENTS

各方赞誉	1
致 谢	1
导 读	1
第一章 你是领导者	1
第二章 领导三角	13
真正领导的基础是什么？	
追踪“烟雾”	15
发现“浓烟”	18
确认你的情绪触点 信息就像灭火的水，多多益善	
问你的部下，因为他们知道答案 勇敢面对烟雾	
不要急着当老师	
把你的员工当成资产	24
力量在你的员工身上	26
让你的资产运转起来	27
培养各个层次的领导	28

第三章 点燃领导之火 33

如何提升你的领导力?

发现内在的领导者 37

先别人一步找到你的“阿基里斯脚踝” 40

把自我认识变成竞争优势 41

第四章 切勿把水浪费在烟上 47

如何让你的部下在关键问题上集中精力

你的使命是什么，为什么它很重要? 50

把使命变成具体的工作 52

为你的信仰赴汤蹈火 54

找好企业定位才能搞好经营 55

与火灾隐患作斗争 57

第五章 每个队长都需要一台步话机、一顶白色头盔和

部下的信任 61

信任如何帮助你从部下那里获得最大的收益?

信任如何让你的人远离恐惧? 66

你为何无法赢得信任? 67

如何激发信任感? 68

如何得知你已拥有了信任? 71

成果 1: 你的员工对你的行为和决定有信心，而且一
点儿也不感到意外 71

让你的员工知道他们想从你那里得到什么

让你的员工知道你在掌控全局

让你的员工知道你是最优秀的

成果 2: 尽可能地把工作交给你的部下 77

如果失去了人们的信任，你还能找回它吗? 79

第六章 派你的部下赴汤蹈火前要知道每个人的名字 83

如何与你的部下建立密切的关系？

了解你的部下，然后再命令他们 85

一台步话机为什么能胜过两万加仑水？..... 86

成果 1：你的员工感到你了解他们的目标，知道你

真诚地想帮助他们达到目的 89

创造共同的基础，然后再开始交流

让你的人知道你在支持他们

成果 2：你的员工了解组织的使命和价值观，也知道他

们自己的目标与组织目标是紧密相连的 94

我应该跟我的人交流什么？

如何把这些原则传达给你的员工？

让工作变成课堂

如何把员工的动机和目标与组织的使命和目标结合起来？

成果 3：让你的员工感到他们有一个积极向上的工作

环境，这能使他们有最好的工作表现 103

你的行为能直接影响员工的工作表现

如何创造积极的环境

第七章 大火迫在眉睫时下达正确的指令 111

如何正确决策？

不要害怕借助部下的专业技能 114

反对意见与好的决策有什么关系？..... 115

如何使你的部下提出有益的反对意见？ 117

如何运用直觉、主动性在适当的时机下达正确的

命令？ 120

有时候，时机就是一切 121

如何确定你的决策是最好的？ 123

观察 定位 决定 行动