

Great Motivation Secrets of Great Leaders

卓越领导者的 激励技巧

(美) 约翰·巴尔多尼 (John Baldoni) 著

冯 蕾 张爱荣 高晓燕 译

激励有多重要？

受到激励的团队将表现出更高的敬业度、忠诚度，
从而主动工作、达成目标。

向沙克尔顿、山姆·沃尔顿、玫琳凯等人学习激励的技巧。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

Great Motivation
Secrets of Great Leaders

卓越领导者的 激励技巧

(美) 约翰·巴尔多尼 (John Baldoni) 著

冯 蕾 张爱荣 高晓燕 译

激励有多重要？

受到激励的团队将表现出更高的敬业度、忠诚度，
从而主动工作、达成目标。

向沙克尔顿、山姆·沃尔顿、玫琳凯等人学习激励的技巧。

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

John Baldoni: Great Motivation Secrets of Great Leaders

0-07-144774-1

Copyright © 2005 by McGraw-Hill Education

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-9181

图书在版编目（CIP）数据

卓越领导者的激励技巧 /（美）巴尔多尼（Baldoni,J.）著；冯蕾，张爱荣，高晓燕译。—北京：电子工业出版社，2014.7

书名原文：Great motivation secrets of great leaders

ISBN 978-7-121-23340-1

I. ①卓… II. ①巴… ②冯… ③张… ④高… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 110722 号

责任编辑：马晓云

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：15.25 字数：189 千字

版 次：2014 年 7 月第 1 版

印 次：2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价：39.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

目 录

引 言	1
-----------	---

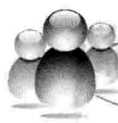
第 1 章 什么是激励	9
-------------------	---

活力

第 2 章 榜样	36
----------------	----

第 3 章 沟通	59
----------------	----

第 4 章 挑战	93
----------------	----



鼓励

第 5 章 授权	114
第 6 章 指导	144
第 7 章 认可	164

劝勉

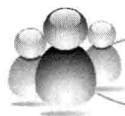
第 8 章 奉献	188
第 9 章 鼓舞	207

后记 最后的思考：激励的责任	230
----------------------	-----

激励手册 营造鼓舞人心的工作环境的秘密	234
---------------------------	-----

引 言

如果……情况糟得不能再糟，
我要你们每个人不惜代价去摧毁敌人。
如果只剩下一架飞机做最后努力，
我要这个人驾机去发起进攻。
愿上帝与我们同在。
祝你好运，狠狠地打击敌人。



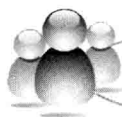
这些话读起来让人感到脊梁骨直冒寒气。第二天早上，写这些话的人就像他命令自己的手下那样战死沙场。你如果得知这个信息，更会感到不寒而栗。他就是大黄蜂航空母舰第八鱼雷中队的杰克·沃尔德伦上校。沃尔德伦上校率领着他的“破坏者”鱼雷轰炸机中队——驾驶着动力不足、慢得危险的飞机直插日本航母的心脏。沃尔德伦和他的部下被飞得更快、机动性更强的“零式”战斗机及舰载防空力量无情地击落。一个半小时后，随后而来的“无畏”俯冲式轰炸机，在海军上校韦德·麦克拉斯基的率领下，在日本航母最脆弱的时刻——一些“零式”战斗机刚从战场上返回而燃料不足，其他在甲板上的战斗机等待加油而且燃料管线横七竖八地摊在甲板上时，向这艘航母发起了攻击。在6分钟之内，3艘航母燃起了大火并最终沉没。当天下午，第4艘航母也被击中后沉没，但它还是先向美国的“约克镇”号航母发起了进攻。这就是中途岛战役。这场战役从某种程度上讲胜在了历史学家维克托·戴维斯·汉森所说的“飞行员主动性”上。而这种主动性中蕴藏的是为了实现比他们的生命更伟大的目标的勇气与胆识。

60年后，一个年轻自行车运动员获悉了他年轻生命中最不幸的信息：他罹患了癌症，而且已经从他的睾丸扩散到了双肺和大脑。他只有25岁上下，自我意识大如天，而且他的比赛意识也同样大如天。他的名字叫兰斯·阿姆斯特朗。他绝不放弃，最终战胜了病魔，恢复了健康，并重返自行车赛场。1999年，阿姆斯特朗获得了他的首个环法自行车赛冠军称号。自行车赛中的环法自行车赛就像美式橄榄球“超级碗”赛中的青年橄榄球联赛，只是环法自行车赛更具挑战性、更使人筋疲力尽，也更令人望而却步。它被称为体育运动中要求最高的项目。这项在法国

举办的自行车赛在夏天举行，为时3周，全程2100公里。途中要上山、下山，穿越低地，还要沿海岸线比赛。2004年，阿姆斯特朗成为获得6次冠军的第一人，而且是连续夺冠。另外只有4人获得过5次冠军，但只有一人——米高·因多尔伦，曾连续获得5次冠军。这是阿姆斯特朗严格训练、钢铁般意志和执着追逐成功的证明。

上面这两个情景，尽管在主要内容上迥然不同，但说明了一个令人信服的道理：那种积极性，那种志在必得的意愿，来自内心。没有人强迫沃尔德伦和麦克拉斯基及其他飞行员冲向日本战舰的枪口；没有人强迫阿姆斯特朗参加环法自行车赛，特别是他从鬼门关走了一圈之后。让他们做出惊人之举的是他们的内在动力和持之以恒的毅力。飞行员袭击的是6个月前刚刚偷袭过他们的敌人，而且直到这一刻之前这个敌人都显得战无不胜。阿姆斯特朗则在与疾病抗争，在与几十个自行车手竞争。当然，参加中途岛海战的士兵是英雄，而你也可以把阿姆斯特朗称为英雄。但是，同样可以肯定的是，他们都不愿意接受英雄这一称号。他们之所以这样做，是因为他们认为这样做是对的。而这就是激励的意义所在：从内心引导自己并创造出相同条件以便于他人效仿。激励是一种真正的领导行为。它对领导过程举足轻重。这是因为，正是通过他人的努力，领导者才能实现自己的目标。而且只有当这些目标得到了他人的支持，参与其中的人愿意去实现这些目标时，领导者才能实现这些目标。

写有关激励的东西颇具挑战性，甚至令人心生畏惧。其中一个原因是，已经有很多谈论激励的书籍。但更大的挑战是，一些有关激励的书籍出发点是错误的，这些书中认为，积极性可以强加于他人。这种想法



是错误的。如果你动用足够的武力，或者用惩罚来威胁一个人，或者夺去或伤害这个人的心爱之人，那么你可以逼迫这个人，甚至在违背其意愿的情况下，去做某件事情。大多数实施高压政治的人是暴君与独裁者。但高压政治的寿命不会长久，不会产生持久的和令人满意的结果。任务会完成，但做事之人只会半心半意地把事情做完。相比之下，积极性则是发自人们内心的东西。

因此，领导者有责任创造条件让个人与团队以他们感到充实、有满足感的方式做事。如果领导者这么做，积极性就会产生。这不是说领导者要变得婆婆妈妈、心慈手软，而是需要领导者在个人对自我修养的需求与组织对业绩的需求之间保持平衡。积极性激发出来后，人们就会发生蜕变，他们就会想有所成就，想取得成功。这是为什么呢？这是因为，他们的工作对自己的老板、对自己的团队，以及对他们本人都具有重要意义。本书的宗旨就是要通过多种方式让领导者营造出这样一种氛围：员工在这种氛围中获得成功，组织在这种氛围中蒸蒸日上。

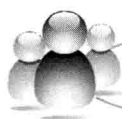
在激励过程中，领导者最有力的手段是沟通。沟通促进行动，使领导者和员工，以及领导者和组织步调一致，聚精会神地朝着有意义且值得实现的共同目标前进。从本质上讲，沟通是双向过程，它确保领导者和员工相互理解，而理解对于构建信任不可或缺。只有在员工信任领导者，领导者也信任员工的情况下，积极性才会被激发出来。

本书将管理原理与领导力故事融为一体。在原理部分，我们将探讨管理者如何进行有效沟通，如何以身作则、进行辅导、认可员工并为了创建积极的激励环境而牺牲自己。每章还会有一两个领导者-激励者的简要描述。他们践行了这些原则。虽然这里描述的人中并非都是传统意

义上的激励者，但他们都通过自己的领导作用激励了他人。因此，他们的故事透射出真实与价值。

本书中描述的领导者案例包括：

- 科琳·巴雷特——法律助理出身的美国西南航空公司总裁，她帮助营造和发展的企业文化，使西南航空公司成为空中和地面上最人性化的航空公司。
- 戴维·哈克沃斯上校——一位功勋卓著的上校，他在越南战场上出生入死，把一群被视为失败者的士兵打造成了一个意志坚定的战斗团队。
- 弗朗西斯·赫塞尔本——美国女童子军前首席执行官、领导与领导学会首席执行官，被学术界领袖及政府领导人（包括美国总统在内）誉为一位成就斐然的领导者。
- “魔术师”埃尔文·约翰逊——大学及美国 NBA 名人堂篮球运动员，他通过帮助城市中的人们打造了一个非常成功的企业，还为弱势青年设立了一个教育基金。
- 玫琳凯·艾施——企业家，她为无数女性打开了经济自由的大门。
- 山姆·沃尔顿——传奇式商人，白手起家开创了世界上最大的零售企业。
- 帕特·萨米特——美国田纳西大学志愿者女子篮球队的主教练，这支篮球队是塑造与培养自我管理型团队的典范。
- 一行禅师——越南佛教作家与精神领袖，将毕生奉献给了和平事业。



- 金爵曼公司——由保罗·萨吉诺和阿里·维恩兹威格创建、经营的一个与食品相关的企业团体，公司通过给员工下放权力并认可他们对成长与发展的需求而得以蓬勃发展。
- 疯马——北美印第安苏人勇士，他为了人们的福祉而牺牲了自己的生活方式，献出了自己的生命，因此被誉为英雄主义典范。
- 欧内斯特·沙克尔顿——传奇式极地探险家，他的领导智慧是，他虽然损失了自己的船只，但没有失去一个队员。

这些领导者来自四面八方，各行各业，也出现在不同历史时期。然而，他们的故事有一个共同的主题：每个人都知道如何创造条件，激发出员工的积极性。其中的一些领导者（如欧内斯特·沙克尔顿和“魔术师”埃尔文·约翰逊），性格外向、交际广泛；另一些领导者（如疯马），则温文尔雅、轻言细语，让身教代替言传；一行禅师、弗朗西斯·赫塞尔本、戴维·哈克沃斯是口才卓越的交流者和杰出的管理者和领导者；帕特·萨米特和科琳·巴雷特是教练，前者是年轻女孩的篮球教练，后者是整个组织的教练；玫琳凯·艾施、山姆·沃尔顿是企业家；保罗·萨吉诺和阿里·维恩兹威格也是企业家。他们每个人都有独特的风格，能够将员工吸引在自己麾下。无论这些领导者做什么，不管是体育运动，还是经营生意，或者是保卫自己的人员，他们手下的人都愿意追随其后，积极而为。

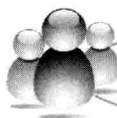
有人认为，激励员工的领导者都是像啦啦队般大声叫好的人。还是那句话，一些领导者确实如此，而另一些则完全不同。但是，所有的领导者大多数情况下通过身体力行而不是慷慨激昂的演说来领导员工。这些领导者都令人难以置信地勤奋，全身心地投入到工作中。领导一份事

业，无论这份事业是社会工作还是商业，都需要付出许多心血。如果你发誓要打造一种文化，让员工作为个体和奉献者而发挥重要作用，那么领导这样的事业就需要付出更多的心血。这种心血是精神上、情感上甚至身体上的劳顿。它需要强大的自制力与顽强的意志。

一个领导者该如何表现才算是激励者，对此并无范例可循。鉴于此，我在本书中介绍了很多不同范例，希望读者能够从他们独特的激励方法中有所收获，能够找到可以应用到自己生活或领导工作中的东西。

事实上，有效的激励者数以千计，甚至是数以百万计。他们是使我们的组织得以运转的人。他们不安于现状，加上他们与员工之间所有的真正的亲和力，促进了他们本人及组织的发展。他们身体力行，加上他们与他人的互动，提高了人们的期望值。他们使自己周围的人变得更好。本书中介绍的所有领导者都是这样的人。然而，我当然知道，在世界各地，积极性每时每刻都在出现。当一个人心中、心灵里或精神上的灯光亮起，说“是的，我能做”时，积极性就出现了。说“是的”的理由来自内心深处，但通常情况是，这个人周围的某个人，不管是通过本人还是通过媒体，推动了此人积极向上。这就是激励。

除此之外，这些领导者每个人都有鼓舞人心的故事。他们每个人都面对过让不那么成功的人感到汗颜的关键时刻。他们每个人都从容面对这些挑战，并在此过程中变成了更强大、更高效的领导者。这些领导者从这些关键时刻学到的经验教训已经帮助他们创造了刺激积极性的条件，使积极性得以发挥，你可以将许多同样的经验教训应用到自己身上，激励你的内在动力。



本书是一本手册。它浓缩了一些关键信息和领导经验，领导者可以借此来培养一种文化，以使积极性在这种氛围中为自己的员工、组织和领导者本人开花结果。本书将领导力原则与激励故事融为一体，形成了本书的构架。管理者可以以这个架构为基础，在学习如何将个人行动与组织业绩联系在一起的过程中树立自己的原则，编写自己的故事。我衷心地希望，读者能够从本书中发现既实用又可靠的领导技巧，把员工聚在一起，让他们对要从事的事业产生兴奋，为实现共同目标而奉献自己的聪明才智。

享受这个过程吧！祝你好运！

C H A P T E R
第 1 章

什么是激励

“永远不要为了金钱或头衔去从事一份工作……我愿意随时选择一项事业，而不是一份工作。”

科琳·巴雷特
西南航空公司总裁兼首席运营官



不管怎么说，他们都已经精疲力竭了。他们深入敌后，被公认的领导者已经战死，他们所有的人本来都要被屠杀，但事情并没有这样发展。这是因为小居鲁士，一位波斯王子，只是他们名义上的领袖，而不是他们的真正领袖。他们真正的领袖是瑟诺芬，他是他们当中的一员，受人尊敬、信任，是他们推举出来的。瑟诺芬是位希腊将军，他雇用自己和自己的军队去帮助一个分分合合的敌人重返王位。换句话说，瑟诺芬和他的军队（被称为“万人大军”）是雇佣兵。但是，不管他们的事业多么不完美，当他们发现自己在远离家乡数千英里的地方被几千人团团围困时，他们的荣誉感展现出来了。

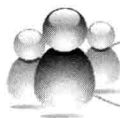
希腊人是优秀的战士，他们的战术一流，装备精良，他们知道如何作为一个团队进行作战，他们特制的大刀和盾牌适合他们的方阵作战方式。他们还拥有最显著的优势：领导力。像所有希腊指挥官一样，瑟诺芬总是身先士卒，冲锋在前。在血雨腥风的战场上，他从不退缩，总是能够做出正确的决策。此外，瑟诺芬不仅是一名英勇无畏的战士，还是一个足智多谋的战略家。他率领“万人大军”杀出波斯，先是穿过沙漠，然后又越过高山，来到大海边。在那里，他们可以安全地乘船返回家乡。让人感到惊奇的是，瑟诺芬把“万人大军”中的绝大多数士兵带回了家乡。他的士兵在战斗中的伤亡寥寥无几，只有一些人因山区恶劣天气和复杂地形而丧生。历史学家维克托·戴维斯·汉森把瑟诺芬的胜利归功于优秀的希腊文化。这并不是种族意义上的优秀，而是在我们今天称之为共同价值观、共同目标和真正的领导力上。

2400年后，发生了另一场灾难。美国马萨诸塞州洛厄尔城的麦尔登纺织公司燃起了大火，全都变成灰烬。此时，纺织公司老板最明智的

决定是，申请保险理赔，然后怀揣着将近3亿美元的保险金退休。这家公司的老板已经70多岁了，而且在美国的新英格兰地区，为数不多的几家纺织企业老板都在设法逃离这里，而不是在这里坚守。但是，麦尔登纺织公司的老板亚伦·福伊尔斯泰因并没有步他人后尘。火灾过后不久，他就宣布重建厂房，生产为大众青睐的宝莱泰克羊毛。同时，他还宣布在厂房重建期间保留所有正式员工。此后，福伊尔斯泰因被大家视为英雄，他的名字在美国广泛流传。当别人谈及这件事情时，他只是淡淡地说，这是他应该做的。但从经济上讲，这并不是明智之举：为员工发放工资加上重建厂房的费用超过了保险赔付金额。

几年之后，福伊尔斯泰因陷入了金融危机，而这次到了员工报恩的时候。他们加班工作却不要加班费，而且还主动提出降低工资，以帮助公司渡过资金短缺的难关。这是一个领导力产生作用的经典案例。福伊尔斯泰因是个闲不住的人，他不喜欢与外人分享权力，与破产法院任命的管理者不和。2003年10月，麦尔登纺织公司从破产的余灰中得到重生。福伊尔斯泰因继续留在公司担任非执行董事长和总裁。他崇拜的榜样人物是率领希伯来人走出埃及的摩西。据《圣经》记载，摩西活到了120岁，而且耳聪目明、行走自如、思维敏捷。按照这个标准来算，这位70多岁的老人还有几十年的路要走。

瑟诺芬和福伊尔斯泰因展现了领导力的两个层面：个人层面和组织层面。由于领导力需要“运动”——身体上或精神上的运动，因此其他人会参与其中。领导者需要追随者的追随，组织需要领导者来领导。瑟诺芬是希腊士兵选出来的领导者。维克托·戴维斯·汉森之类的历史学



家称之为“行进中的民主政治”。领导角色能够也应该分散到整个组织，这样个人就能够承担各种各样的角色而不必等候某个人的指令或声音。但是，这个组织的成功取决于在恰当的时间确定正确的方向。福伊尔斯泰因在危机关头挺身而出，展示了自己的领导力。而数年之后，他的员工为了避免纺织公司倒闭，以主动提出降低工资的方式展示出了他们的领导力。

领导力可归结为两个因素：信任与业绩。信任蕴含着领导力人性的一面：优秀品质、富有同情心、关爱他人、坚定的意志。培养员工对自己的信任感是领导者的责任。担任主管职务的管理者，如果他们想当然地认为员工会自然而然地信任自己，那他们就是在拿自己的职位开玩笑。员工至少会在一段时间里做自己该做的事情，但只要一看到有麻烦的迹象就会停下来。这时，他们会寻求管理者的指导。如果管理者能够给予指导，他们就会继续自己的工作。但是，如果他们找不到指导方向，管理者得到信任的机会就会流失。信任，如同它的互补属性“尊重”一样，必须靠赢得。领导者靠展示自己心里装着员工的利益和由此引申而来的组织利益，来赢得员工的信任。这并不是说领导者是软弱之人，而是说领导者带着一种强烈的信念领导员工与组织：自己所做的一切都是为了组织的最高利益。

业绩会伴随着信任而产生。所有领导者都需要有业绩，而且实际上也需要花费大量时间集中精力抓绩效。这就是激励。有一些话题被反复宣传，但效果几乎为零。激励就是其中之一。原因很简单：领导者不激励，起码不直接激励，而是间接地激励。积极性是一种内在的反应，它来自一个人的内心深处，不能从外部强加于人。积极性来自一个人自愿