

领导力的最上层内功——领导自己，成为对的人！

职场软实力

INTEGRITY:

The Courage to Meet the Demands of Reality

哈佛商学院没教的“做人”课，
Fortune 世界财富500强高管的教练亲身告诉您



[美]亨利·克劳德 著 江智慧、毛乐祈 译

职场软实力

INTEGRITY:

The Courage to Meet the Demands of Reality

亨利·克劳德 著 江智慧、毛乐祈 译



图书在版编目 (CIP) 数据

职场软实力 / (美) 克劳德著 ; 江智慧, 毛乐祈译. -- 昆明 : 云南大学出版社, 2013
书名原文: Integrity: The courage to meet the demands of reality
ISBN 978-7-5482-1076-4

I. ①职… II. ①克… ②江… ③毛… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第317814号
著作权合同登记号 图字: 23-2013-147号

中文繁体字版《职场软实力》, [美]亨利·克劳德著, 江智慧、毛乐祈译, 校园书房出版社, 2012年5月初版。简体版权属康培思所有。英文原著: Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality by Dr. Henry Cloud, Copyright © 2006 by Dr. Henry Cloud. Published by arrangement with Collins, an imprint of Harper Coliins Publishers.

职场软实力

[美]亨利·克劳德 著

译 者: 江智慧 毛乐祈

责任编辑: 王翌洋

美术设计: 李家珍

出版发行: 云南大学出版社

邮政编码: 650091

经 销: 新华书店

印 刷: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15

字 数: 220千字

版 次: 2014年1月第1版

印 次: 2014年1月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5482-1076-4

定 价: 29.80元

地 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

电 话: (0871) 65031071 65033244

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ymuo.com

未经允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究



Worker Walker——工作人，行动吧！

每个人，都想要为这世界带来新的开创，
而工作，就是一个可以让我们施展身手、发挥所长的地方。
只可惜，我们常常苦于现实，为了追求业绩、成效，
而渐渐迷失，甚至遗忘了那个开疆辟土的原初使命。

这套“WORK”书系，就是希望带出改变，
我们想要让更多的人，重新找到热情，
并且打通任督二脉，在职场里如鹰展翅。

透过《圣经》，“WORK”书系期望在每一位职场工作者的内心

激发出四项特质与能力：

经得起考验的价值观念（Worth）、

丰富的创造力（Originality）、

梦想的实践力（Reality），

以及开创新格局的知识（Knowledge）。

正如历史上无数的人，
在《圣经》中发现了用之不尽的智慧与宝藏，

“WORK”书系相信，

您也一定可以。



我充满感恩地把这本书
献给那些容许我进入他们生命、公司及困境中的领导者。
因为你们受过残酷现实的淬炼，我从你们身上学习到许多。
我也将本书献给我的父亲，
他让我知道，事业与健全品格携手相伴、密不可分。



来自各地的推荐

克劳德根据专业与经验，让我们了解如何建立整全的品格，帮助我们在职场上成功；书中有许多真实生动的辅导案例，并有很多发人深省的箴言，增加了本书的吸引力及说服力。作者认为，成功是从认识自己开始：知道自己是一个怎样的人（being），而非你做了怎样的事（doing）。

本书非常值得一读，能让读者对职场工作的思维行为产生震撼性的影响与改变，至少对我已是如此。

——千文元，台湾中华化工董事长

一般成年人应该都是在工作上花最多的时间，假使一个人很不喜欢自己的工作，真的很难健康长寿！面对21世纪职场上高度竞争的压力、超时的工作量、再加上职场上人际关系的困难与挑战，要一个人能够喜爱、享受工作真的很不容易。在这本书中，克劳德博士以他多年来与大小企业界人士接触的经验以及他长年投入心理咨询辅导的背景，清楚指出职场问题追根溯源不是“工作”本身的问题，而是“人”的问题，“人”对了“工作”就会对。本书适用于各行各业存心突破职场困境的人士，如何成为一个对的“人”，以至于可以胜任他的“工作”、进而享受他的“工作”，是作者最终的心意！

——杨宁亚，台北真理堂主任牧师

我总是每看完一个章节就会忍不住与同事分享个中收获，越是讨论越是能明白作者的用心与专业。这本好书相当适合读书会研读，若能套入公司内实际案例共同讨论，将更有助于理解与吸收，进而提出更适切的改变方案。

——李叔霞，日月光人力资源处处长

克劳德博士强调，你是谁最终会决定你是否会成功；你是谁确定了你的头脑、才华、能力、精力、努力、竞争力和机会是否能真正为你效力。成功永远不是因为“市场”“策略”或“资源”，而是因为“人”。光有才华、创意、知识，但却没有整全的品格为其“骨架”，天赋无法真正地发挥出来。

本书非常精彩实用，我乐于推荐与您分享！

——徐光宇，统一星巴克公司总经理

这是一本我一直想找的书。作者克劳德以过往广泛的经验，深入的介绍与区分方式，既可辅佐又可协助阅读者或实践者，更广泛与多向地去学习与应用。基于对书中论点的认同，及我自己实验的心得，愿为之推介。

——陈威仲，泛宏碁集团“标杆学院”副院长/营运长

别再想做个好好先生了，学习成为整全的人。这本好书重塑大家对领导的观点，让我们用不同的方法与员工联结。这将为你的公司创造出有生命力的成长，并为公司的所有人员酿造出更有意义的经验。如果你想成为领导者、带领成功的企业或成为其中一份子，得让这本书成为你生命的一部分！

——大卫·科克派崔克（David Kirkpatrick），
派拉蒙电影公司（Paramount Pictures）前总裁

帮助领导者看见自己的个性发展对工作效能的影响有多重要，克劳德博士是这方面的专家。

——丹尼斯·塞普如尔（Denis Beausejour），宝洁公司（The Procter & Gamble Company）顾问及前任市场营销全球副总裁

健全的品格可能是企业领导者最不熟悉的领域。克劳德博士指出，企业成功的要素在于信任，有勇气面对自己的弱点，并且有勇气更多了解四周的人。这是每一位领导阶层都需要的重要操练，克劳德博士清楚指明：品格的力量，或者称之为品格统合力，这是维持长期效果的唯一根本。

——吉姆·凯斯（Jim Keyes），7-Eleven公司总裁及首席执行官

如果企业领导者拥有克劳德博士在本书所说的远见和品格特质，就必定能把公司经营得更有效率。

——安东尼·桑默普路司（Anthony D. Thomopoulos），
联合艺术家电影公司（United Artists Pictures）前董事长



推荐序一 “整全”带来真正无悔的成功

《职场软实力》的原文书名是“*Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality*”，作者克劳德（Henry Cloud）用Integrity的字面意义阐述“成功人”的特质，用非常平实的方式提出经常被人疏忽的若干观点。虽然这本书从“对年轻人谈进入职场的成功方程式”切入，但事实上作者点出做人所应具备的基本素质。任何人若能及早领悟并且实践，在职场上能否成功实在不是问题，重要的是，在走完人生历程之际，他/她必能安然无悔。

作者说：“‘品格特质’是指人的精神气质，这样的气质使人成功并且能够让人得以保持成功的果实。‘品格特质’所包含的，除了我们一般所认知的伦理和正直之外，它的含义更广阔。”正因如此，在作者所引述Integrity的字面意义中，“全体运作良好，没有分裂、成为一体、完整无缺”比“诚实、正直”更具深意。作者将重点放在“成为一个完整的人，一个整全的人(integrated person)，各个部位都运作良好，发挥它们被设计时应该有的功用”上，这也就是我们在教育上追求的“五育并重”。德智体群美兼具的人，各个方面都运作良好；所有好的品质更能发生加倍的效果，使他成为对社会人群贡献良多的人。我们看到很多人习得精湛的专业知识、具备超人的技巧，却在待人处世上展现出狭隘自私的态度，就是缺乏“诚实、正直”以外的“整全性”，遑论所谓的“社会精英”利用专业能力作奸犯科的情况。

本书所着重的不是表面的、技巧性的“职场成功之道”，而是作为“全观人”的普世价值。因此，Integrity所含“整全性(wholeness)”的意义必须延伸得更广，这也就是作者在书的后段所提到的“价值观”。他说：“宇宙性的价值，诸如爱、怜悯、公义、自由、诚实、忠实、负责等，和地心引力一样，并非‘任意选项’。我们可以选择忽视宇宙性的价值观，不顺从它们，但如果我们这样做，将发生不可避免的后果。”这还只是消极面。积极来说，人生活在群体之中并天地之间，必须体认到：个人是群体、天地的一部分，必须成为全体中的一个好成员，积极地去成就整体的福祉，生命才得以圆满。缺乏这种认知，不但可能在群体中遭到排挤；纵使功成名就，个人的生命恐怕还是颤颤巍巍，毫无爱与乐趣。

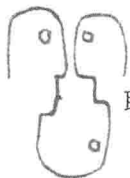
我在“中国台湾地区的红十字会总会”服务逾二十年，我想，红十字会之父亨利·

杜南和俄国大文豪托尔斯泰笔下虚拟的伊凡·伊里奇，可以为“Integrity”呈现最好的对比。亨利·杜南原本是在瑞士的银行担任职员，出差路过意大利苏法利诺，当地正发生战事，看到伤兵的痛苦，他心有不忍，就留下来跟当地人一起照顾伤兵。战役结束之后，他无法忘怀战争的惨况，因此写下了苏法利诺战役回忆录，重点呼吁欧洲国家共同成立组织，推动志愿服务，帮助战争中受伤的人。亨利·杜南放弃了银行家美好的前程，投入了这个运动，虽然在1901年获得第一届的诺贝尔和平奖，但却是在疗养中心里于贫病交困之际去世，那是1910年。因为亨利·杜南的呼吁与推动，促成世界各国签订了被视为是国际人道法宪章的《日内瓦多边公约》，使得战争有了人道法的规范。

另一方面，托尔斯泰的《伊凡·伊里奇之死》一书中，伊凡·伊里奇是俄国沙皇时代的检察长，身居高位，有美丽的妻子、丰厚的产业。有一天他摔跤之后卧病不起，虽然朋友、同事、医生来看他，家人呵护他，他却非常抑郁，总怀疑朋友不是真心的关心他、同事只是在等他死后空出职位换人递补，甚至怀疑太太与家人都不爱他。他深陷惶惑不安中找不到答案。所幸，在伊凡·伊里奇离世前他终于想通了为什么——那就是因为，他从来没有真正关心别人，即使担任检察总长，关心的只是自己的官位仕途，却不关心犯罪嫌疑人是否真的有罪。

“这不只是一本指引成功”的书，作者指引作为“全观人”的路更深、更远。

陈长文，法学教授／律师／中国台湾地区红十字会总会会长



推荐序二 似曾相识的场景

受邀为这本书写推荐序时，仍然在觉得自己“不敢当”的狐疑中，随手翻翻书的内容后，不知不觉被作者所举的例子及论述吸引，竟然看得放不下手。最有趣的是，一边看书中的人、事、物，一边让自己反躬自省，或对照到一些人的成功，或并非那么成功的因果上。“似曾相识”的好奇加上书中生动的实例描述，阅读起来十分有感，而很想大声推介给朋友们。

作者克劳德博士以“Integrity”为书名，以“The Courage to Meet the Demands of Reality”为副标题，乍看之下或按一般人的了解，以为是谈职业道德与操守的问题。及至被他引导探讨更多更宽的层面时，才不禁拿起《牛津英语字典》，再仔细看看Integrity这字的解释，发现除了1. “诚实”——高道德标准以外，它还有2. “完整”——全面性整合，及3. “无瑕”——结构缜密无缺的含义。这才回想起在生活中应用时，确实都会把这字用到这三个方面，却没想到第2、3点的含义用在为人处事的评估衡量上，不仅一样贴切，也确实是迈向成功的重要人格特质。

书中提到诸多我们生活中朗朗上口的待人接物之道，如“联结”“同理心”“参与感”“认同感”“双赢”“好奇心”“求知欲”“专注”“聚焦”等并不陌生的观点，但作者却提出让人耳目一新的看法与分析，而且常能用其独创的名词，让我们好像看到画面一样而印象深刻。例如他用“尾流”（机艇行驶时尾端激起的水痕浪花）让我们想到：衡量一个人所作所为的“成就”时，好像真的不是只看他做了多少事，也要看他做事背后所留下的身影与典范。

被作者点出后，我感到心有戚戚焉：学习并思考做“对”的人，真的可以帮助我们如何更“有感”地处理冲突，如何深入面对问题，并有能力及勇气去应对，因而做起事来不只有“苦劳”而更有“功劳”地泽被他人，让我们的生命像是有源头的“活水”，不断学习与成长，因而成为更“对”的人。

我们常常不自觉地把做人的“品格”与做事的“才干”区分为两个不相干的领域，这本书再一次提醒我们，品格特质的“软实力”，其实才是“成功”与否的真正指标。一幢建筑在遇到外力或天灾时，不管它有多雄伟，最终的考验是在其结构大小环节是否

都缜密完整，是否有牵一发而动全身的弱点，以致一发不可收拾，甚至崩塌损毁。

《圣经·箴言》第4章23节所说“你要保守你心，胜过保守一切，因为一生的果效，是由心发出”，这真是千古不变的名言与箴典。

潘冀,潘冀联合建筑师事务所主持人



推荐序三 理论实务兼具的扎马步功课

这是一本我一直想找的书。理由有三：

- ① 在看过各种介绍知识、技术的成功学的书之外，难得有谈到更核心，更重要的基础面向——品格/道德议题的书。
- ② 不只谈品格/道德的概念，也进一步谈到其促成因素，并有深入浅出的想法与做法。让你可以在了解以后，几乎就可去实践。
- ③ 可以超越各行各业的区别，并整合了成就各种成功模式的基本要件而可以历久弥新，永续长效。

身为神经语言程序学(NLP)的执行师、训练师及发展师，我特别发现在本书论述中，有很多与NLP相互辉映之处。如书中谈到成功的六项特质中，第一项是“创造和维护信任关系”，与NLP所谈的“建立与维护亲和感的能力”可说是相互辉映，相互佐证。

本书在谈论建立“信任关系”时，“同理心”的论点特别令人眼睛为之一亮。虽然“同理心”几乎是老生常谈，但却是与人相处永远不败的黄金定律。我特别喜欢书中几段深入的思维与论述，如：谈到如何与人“建立联结”，如何透过“施予恩惠”，“敢于呈现自己的弱点”，等等，真正揭露了建立同理心的秘诀而不同于一般的浮泛之论。

实际上，这几天我因看了这种“建立联结”的概念，而在工作场合中刻意去操练这种联结的建立。结果发现，与平时就熟悉的同事谈论事情时，真的可以更深入与有创意；与平常比较少接触的同事沟通时，也可以谈得更多、更愉悦，并且有不少新发现……这本书真的非常务实与好用。

作者克劳德以过往广泛的经验，深入的介绍与区分方式，既可辅佐又可协助读者与实践者，更广泛与多向地去学习与应用。基于对书中论点的认同及我自己实验的心得，愿为之推介。

陈威仲 泛宏碁集团“标杆学院”副院长／营运长，
“赫威思NLP培训中心”创办人

推荐序四 改变从今天开始

如果问一百位成功的管理者，企业中最重要资源为何？我相信百分之百的回答是“人”。若再往下问，那让“人”之所以成为最重要资源的因素为何？可能有主管回答“技术能力”，也会有人认为“人际沟通与协调能力”“问题与危机处理能力”“创新能力”……这些答案都对，但似乎却缺少了什么。让我们从现实职场中观察，许多失败的管理者身上或多或少有上面这些成功因素，但最终却无法成功。可喜的是，这些疑虑（和这其中关联与蹊跷之处）在本书可找到解答。有幸拜读此书，终于解开我多年来对管理者成功因素的不少疑惑，原来成功者真有秘诀的！

本书作者透过辅导案例清楚地为读者阐述：整全的品格特质是关键所在，也是“成功人生”的图像框架；每个人若能将整全的品格特质内化自身，各项专业能力（技术、人际沟通与协调能力、问题与危机处理能力、创新能力……）的展现定是事半功倍，全面且长期的成功便是必然。本书针对整全品格提供了六项能力养成的方法，对所有正要起步或重回轨道的主管而言，是极为重要的管理思想资产，细细咀嚼定能有所得。

每一个管理者都有自身管理上的死角或死穴，我自己也不例外，探究此书核心理念，从反思到尝试改变，真是收获满满。举个例子来说，作者在第六章中说明，能力与信任的交互之间有一种张力。现实工作场域中，管理者确实不敢交付重要事务给缺乏足够能力的人；但对于能力太强的部属，总觉得在展现“柔弱”的部分（我尝试将柔弱解读为谦虚与同理心），部属永远不能了解或认同管理者的期望。作者认为，能够应付现实挑战的人，在他的“能力”与“柔弱”之间，必定有种平衡。是的，这样的场景和交付任务的决定，是每一个管理者每天都须面对的，而能在“能力”与“柔弱”之间掌控得宜之人，确实是那种带人又带心的主管，他能顾及能力不足的部属且能有效激励能力好的部属，优质团队合作的呈现是可预见的。这与过往单一强调团队合作的气氛营造，充分强调绩效导向的管理思维模式有很大的不同。事实上，单一管理能力表现优异，不足以产生优质团队，唯有让我们取得平衡，上下内外才能顾及，催生出成功的团队。这样的思维在这本书中处处可见，让我对自己现有的领导方式有许多自省，并进而改变，尤其在辅导公司内主管重新面对失败的团队绩效，这“张力”一说，特别有说服力，着实帮了不少主管看清楚与部属的关系，并协助其部属重新自我



职场软实力 Integrity

定位。

一本书若能让自己改变，无论这改变所带来的成就大或小，对他人的影响多或少，这时间值得投资，像是投资稳赚不赔的生意一样。我总是每看完一个章节就会忍不住与同事分享个中收获，越是讨论越是能明白作者的用心与专业。这本好书相当适合读书会研读，若能套入公司内实际案例共同讨论，将更有助于理解与吸收，进而提出更适切的改变方案。“我相信，我改变，我便成就”，与每一位打开此书的好朋友，共勉之。

李叔霞 日月光人力资源处处长



职场软实力 Integrity



目 录

- 推荐序一 / “整全”带来真正无悔的成功 / X
推荐序二 / 似曾相识的场景 / XII
推荐序三 / 理论实务兼具的扎马步功课 / XIV
推荐序四 / 改变从今天开始 / XV

致谢 / 001

前言 / 003

第 I 部 序论：什么是“软实力”

第 1 章 最被忽略的成功要素：做对的“人” / 007

“你是谁”最终决定你是否会成功；“你是谁”确定了你的头脑、才华、能力、精力、努力、竞争力和机会是否能真正为你效力。

第 2 章 好品格能够承担现实的挑战 / 015

飞机的金属材料必须符合现实条件的要求才不至于坠机；同样的，人也必须达到种种现实的要求才能有所表现，不把事情搞砸。一个人的“品格特质”，决定了他能否达到这些现实条件的要求。

第 3 章 “品格整合力”为关键 / 027

你不必具备世上所有的天赋，但是当你在运用自己的天赋来工作时，你需有各层面“完整”的品格特质。



第 II 部 软实力：健全品格的六个特质

第 4 章 建立信任的特质（一）：透过联结 / 041

了解他人并不意味着你必须赞成他们。但是，如果你要人们认同你最终的决定，并且信任你，你就得先了解他们的处境，参与其中。

第 5 章 建立信任的特质（二）：透过施恩惠 / 065

“白白的好处”指的是你“白白地”以行动“支持”他人，帮助他们成功。但是这并不是说不必对人有要求、不需要行为准则，而是你会努力帮助他们达到标准。

第 6 章 建立信任的特质（三）：透过柔弱 / 077

缺乏足够能力的人，我们不敢把重要的事务交托给他。能力太强的，我们会觉得他永远不能了解或认同我们的软弱。

第 7 章 面向真实的特质（一）：与真相接轨 / 085

许多诚实、不说谎的人，并没有发挥他们的潜能，原因不在于他们说谎，而是在于错失了让事情能够有效运作的重要真相。

第 8 章 面向真实的特质（二）：识“真相”者为俊杰 / 095

赢家是那些清楚认识自己真相，并且在此基础上成长的人。他们能够利用自己的优点，并“管理”自己的弱点。

第 9 章 获得成果的特质 / 117

除了运气和侥幸之外，在混沌之中仍有法则存在。高产能的人有其运作



的“法则”。他们的行为、思考有其模式，并且有其共通法则。

第10章 拥抱负面情况的特质 / 137

面对问题的结果是“获益”，因此要将之视为好事，而非坏事。回避问题不只让问题延续下去，还侵蚀了别人对我们的信任。

第11章 面向成长的特质 / 159

人最重要的是要开放。如果一个人总是认为自己知道所有的事物，不愿敞开心胸接受能够带来成长的新经验与资源，他将崩裂瓦解，不再成长。

第12章 面向超越价值的特质 / 185

这看似矛盾的真理是不变的：放弃为自我摄取，得到的往往更多；只为自己求，连你所有的也将失去。

第Ⅲ部 结论

第13章 如何开启成长的人生 / 203

我们太忙于做“需要做的事”，以至于没有时间成为“应该成为的人”，结果，我们永远做不到自己本来应该能做的事。

问题与讨论 / 219