



培育员工 自豪感

发掘比金钱更重要的 [美] 乔恩·R·卡曾巴赫 著
员工驱动力，激发员工完美表现

WHY
PRIDE
MATTERS
MORE THAN
MONEY

Pride



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



培育员工 自豪感

[美] 乔恩·R·卡曾巴赫 著

岳双双 译

WHY
PRIDE
MATTERS
Pride
MORE THAN
MONEY

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

培育员工自豪感 / [美] 卡曾巴赫著; 岳双双译. —北京: 中信出版社, 2003.12

书名原文: Why Pride Matters More Than Money

ISBN 7-5086-0080-0

I. 培… II. ①卡… ②岳… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第115917号

Why Pride Matters More Than Money by Jon R. Katzenbach

Copyright © 2003 by Jon R. Katzenbach and Katzenbach partners LLC

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Crown Publishers, a division of Random House, Inc. through Arts & Licensing International, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

培育员工自豪感

PEIYU YUANGONG ZIHAOGAN

著 者: [美] 乔恩·R·卡曾巴赫

译 者: 岳双双

责任编辑: 于世华 李创娇

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 12 **字 数:** 150千字

版 次: 2004年5月第1版 **印 次:** 2004年6月第2次印刷

京权图字: 01-2003-5935

书 号: ISBN 7-5086-0080-0/F · 670

定 价: 20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

自豪感的动力

一提到如何激励员工，绝大部分企业主都会面露难色。首先闯入多数人脑海中的激励计划，无外乎是为实现某种工作目标而向员工支付更多的薪酬，即按劳付酬；但是另一方面，若让企业主向庞大的员工队伍提供高额的薪酬，难免又会使他们感到力不从心。多数处于某一级别以下职位的员工所获得的薪酬都是极为有限的。薪酬回报可以转化为动力，这一点毫无疑问。但是，在团体组织，不论是营利性的、非营利性的抑或是政府机关，在构建长期稳定的情感凝聚力的过程中，此种经济报酬本身所能够发挥的效力的局限性却鲜为人知。金钱本身可以催生自利行为以及浅薄的集体观念，但却不会培育出像美国海军陆战队、家居用品公司以及西南航空公司所特有的那种创一番事业的雄心壮志来。

我为什么会这么自信呢？因为我研究过众多行业的数百家公司，洞悉了激励员工形成情感凝聚力的动力所在，那绝非是金钱上的报酬所能为之的。本书的编写除了得益于我多年的咨询经验外，我的母亲和马文·鲍尔先生也同样给予了指导。母亲在我的青年时代一直乐此

不疲地充当着我人生的导航灯。而作为麦肯锡公司创始人的马文·鲍尔先生则是我初涉商界时的指路明灯。

母亲

母亲常说“为善最乐”，“把眼光放远些，尽力去够月亮，就算失败了，你也会得到星星，而我将始终为你感到自豪！”这话自然在理。相对于我们所付出的艰辛努力和执著而言，所获得的最为丰厚的报偿就是善良和宏伟的成就使我们心中涌起的自豪感。自豪感不仅是宏伟的成就所给予的情感报偿，它同时还激励着我们为实现那个目标而努力。它的益处巨大，仅仅对这种情感的期待就会使人奋发向前。你不必非要等到功成名就的那一天，才为自己所从事的工作和缘由感到自豪。聪明的母亲天生即深谙此道，并从小刻意培养这种期待以激励自己的孩子。

聪明的领导者也同样精于此道，并借此激励员工，使其工作业绩更上一层楼。如同最好的母亲，他们也认识到：相对于惩罚的预期效果而言，自豪感预期的激励作用会更为强大。这种激励可分为两种：为自己感到自豪，以及让那些你所敬重仰慕的人为你感到自豪。本书探讨的是：在不同的企业组织文化背景下，各级别的领导者应如何借助自豪感并同时激发他人的自豪感，来激励员工再创佳绩。

同大多数人一样，“让母亲为我感到自豪”也是我早年努力奋斗的动力。母亲常明明白白地告诫我，什么是让她为我感到自豪的事情，什么不是。但是她的那些期望高得有些不切实际，让我很难达到她所设定的标准。在她眼皮底下时，我只得谨言慎行；一旦她不在身边了，我就会时常溜号，但却从未逃脱过良心的谴责。幸好在我的成长历程中处处渗透着母亲的影响，使我从未偏离轨道。在强大动力的激励下我做着那些让母亲为我感到自豪的事情，自己并同样也为之自豪着。

例如，母亲相信勤奋要强于智慧，我工作上的勤奋努力即源于她

的影响，也正是她激励着我继续修完研究生学业。她耗去了25年的大好青春圆了自己珍藏许久的大学梦，这一切向我显示着教育的重要意义。留在我脑海中最清晰的画面，就是她周复一周、年复一年地坐在一台破旧的灌木牌打字机面前，劈啪作响地敲击着键盘坚持完成了大学函授课程。当她终于以50岁高龄，头戴学士帽身穿礼袍一脸庄重地穿过礼堂的通道，去接受属于她的学位时，那浑身洋溢的自豪之情实在难用言语来形容。那时还是高中生的我为了避免尴尬，还曾力劝她别穿那身礼服和戴学位帽呢。但是当我看到她取得学位的那一刻，我的眼里瞬间就充盈了自豪、快乐的泪水，而那种尴尬也仅仅维持了30秒就烟消云散了。

母亲对“成功”的诠释是我为她感到最为自豪的原因之一：“成功”更多的是关乎品性而非地位或财富。她对品性的理解远不止“讲实话”，它意味着以信任和尊重的平等之心善待他人，而无所谓他们的身份地位。母亲对“勇气”的定义与后来我发现的指导美国海军陆战队的价值观如出一辙，即“出于恰当的理由以恰当的方式做恰当的事”，或者换成母亲另一种较为直率的说法就是“大胆地说出你认定的观点，但在那些事关重大而你又无话可说的时候，就保持沉默”。毫无疑问，今天那些让我感到自豪的东西均来源于母亲乐此不疲的教诲。她对成功的定义影响了我的一生。我相信，许多读者在幼年时期也一定有一位同样激励你奋进的“母亲”。

离家后，母亲谆谆教诲的威力渐失，我的所作所为也在无形中发生着变化。我总能为自己那些无伤大雅的出轨行为找到托词，并拜倒在物欲的诱惑下。我并非一定要大富大贵，但确实想要得到“更多、更好的东西”，当然还有它们带给我的社会认可。我父亲经营的小本生意年进账不足1万美元，而我早已对挣扎于贫困线边缘的生活感到了厌倦。当然，我还记得母亲灌输的道理——自豪感与金钱没多大关系，但是随着时光的流逝，她的教诲也驻留在了过去，染上了岁月的尘埃，

本以为在成年生活中，我所经历的繁杂世事与那一切已不再有任何关系了。幸运的是，就在这个时候，我加盟了麦肯锡公司，一个名叫马文·鲍尔的人走进了我的生活。

另一个“母亲”

我阴差阳错地迈进了麦肯锡公司的大门。首先，这家公司给我的初始薪酬高达9 600美元，在那个年代，这笔薪金对于一个刚刚走出哈佛商学院的毕业生来说，已经算是高薪了；其次，该公司在旧金山设有一个办事处，要知道早在斯坦福大学念书的时候，我就一直梦想着有朝一日能与一群丰姿绰约的美女共享浪漫的“海滩生活”；最后一点，做咨询在我眼里算不上是一个什么“正经的工作”，我决定一旦找到一个薪酬更为诱人的管理职位后，就和麦肯锡说再见。值得庆幸的是：马文·鲍尔先生和他在麦肯锡的同事很快就向我展示了该公司值得加盟的理由：为尊贵的客户提供咨询服务，以及在职业生涯中不断接受锤炼，进而更加成熟稳健。马文·鲍尔先生和我母亲的共同之处在于：他们都乐此不疲地向我灌输那些能激发动力的理念。更令人拍手称奇的是，在这些理念中根本没有金钱的立锥之地。

在与马文·鲍尔先生最初的一次恳谈中，我曾絮絮叨叨地向他抱怨，我是怎么“丢掉”了那个与梅莫雷克斯公司首席执行官拉里·斯皮特先生共事的大好机会，可是，由于事先对拉里先生公司的运营机制和商业策略没有任何了解，我对于如何协助他构建资深的领导团队感到一片茫然，不知从何着手。拉里对我坦言，这份工作需要付出额外的辛劳，便将我拒之门外了。马文·鲍尔听出了我语气中所流露出的失望情绪，便一针见血地指出：我本应该感到自豪，因为我已经意识到了自己不具备为首席执行官提供咨询服务的水平和能力。马文·鲍尔一直认为：我们应当为自知尚未具备干好某项工作的能力并将其忍痛割爱而感到自豪；正如同当我们凭借对自身能力的自信，认为某项

工作舍我其谁时，并感到自豪一样。在随后与马文·鲍尔的长期交往中，他身上时时都闪耀着那些点点滴滴的智慧之光，告诫着我什么是让我为之感到自豪的，什么不是。尽管我们也有意见相左的时候，但并不妨碍我从宝贵的自豪感源泉中汲取丰富的营养。

尽管马文·鲍尔先生和母亲就自豪感的来源一事，对我进行教诲时所处的背景和采用的方式各不相同，但是他们要我明了的实质却是一样的。对于读者来说，更值得谨记的并不是马文·鲍尔要我为之感到自豪的具体事情，而是他培育这种自豪感的方式。换言之，他是如何使我分外珍视那种与优异的工作成绩伴随而生的自豪感的。也许更为重要的是，他告诉了你如何将你对工作成绩感到自豪的预期植根于心灵的沃土中——所谓“预期”就是在工作成绩本身能够催生出自豪感之前的一种渴望。最近我再次拜访了马文·鲍尔，这次经历也再次验证在激发员工工作潜能的问题上，为什么相对于加薪和物质收益而言，自豪感是一种更为强大的动力。

再次拜访主管

6月里一个周日清晨，眼看着我与马文·鲍尔的午餐约会时间在一分一秒地逼近，我不禁有些紧张。个中缘由，不仅仅因为他在麦肯锡公司担任管理董事期间，曾是我的上司和导师；还有（起码在我眼里）他也是面向高级管理层为其提供咨询服务整个行业的“开山鼻祖”。在各主要行业领域，若要指名道姓地列举出几个真正意义上的“开山鼻祖”来并非易事，但是在高级管理层咨询服务领域，马文·鲍尔无疑配得上这样的称谓。在马文·鲍尔与财会学教授詹姆斯·O·麦肯锡携手将麦肯锡公司打造成一家高层管理咨询服务公司之前，市场上那些零零散散的咨询服务业务均出自下列公司或个人之手：他们或许是几家知名研究院，或是出身于律师行、审计财会公司的资深合伙人，抑或是从事时间研究课题的专家，除此之外，再挑不出什么正规的咨询

服务业的同行。而马文·鲍尔所力图创建的公司，则专注于为公司首席执行官就关键性的领导和管理事宜提供咨询服务，在那个年代可谓是首开先河。如今社会上的那些专为各公司提供战略决策、领导规范咨询服务的大大大小小的公司，无不脱胎于他的这一理念。他还发起并参与了为咨询管理工程师联盟设定行业规范（包括行业价值观以及从业人员应当具备的资历）的筹划工作。在高层管理咨询服务领域，马文·鲍尔作为行业理念、基准的奠基人以及这项事业的创始者，占据着重要地位。

出乎意料的是，法律才是马文·鲍尔早年的职业兴趣所在。1928年毕业于哈佛法学院后，他曾到位于俄亥俄州克利夫兰的一家颇有名望的律师行——琼德律师行去应聘。谈及这段往事的时候，他坦言道由于在法学院念书时的成绩很一般，致使给琼德发出的求职申请石沉大海。后来，他决意到当时才刚刚起步的哈佛商学院去继续深造，以充实自己。他固执地非要到一家能令他为之感到自豪的公司去工作。一毕业，他就加盟了琼德律师行，在其所属的公司法律业务部任职。得益于这么一个良好的开端，马文·鲍尔开始酝酿关于高层管理咨询的理念，即将他在琼德所发掘到的职业素养和工作水准移植到各知名公司的管理框架中去，并借此处理与领导和管理有关的各项事宜。显而易见，未雨绸缪地协助公司高层解决棘手的商业问题，相对于做事后诸葛亮，将其拖出法律纠纷的泥沼而言，更能让人有一种事业的成就感。如此一来，面向高层管理者提供咨询服务理念的雏形就此形成，并最终诞生了麦肯锡公司以及一个全新的行业。

能够与马文·鲍尔拥有逾40年的交情，在我看来是上天的恩赐。我们携手接待过无数的客户，也一同整理研讨过不计其数的公司个案，而我自始至终都将他视为工作上的楷模和生活中的挚友。即便如此，我对中午的这次约会还是有些紧张。我想这或许是因为自从他心爱的夫人克利奥女士先他而去之后，我们一直都未曾谋面，彼此之间难免

会有些生疏的缘故吧；或许是因为多年来我们仅仅通了几次电话，只是保持着若即若离的联络；或许是因为我已不再为麦肯锡效力，对他如何看待我刚刚创立的咨询公司感到有些茫然。无论如何，我依旧希望马文·鲍尔会为我感到自豪。让我的神经绷得紧紧的原因还可能源于我们共同的朋友梅·斯图尔特曾经对我的告诫，他担心马文·鲍尔年事已高（98岁），难免会有些老糊涂。不知他现在变成了什么样？他还能回忆起多少往事？我们要聊些什么话题呢？这些其实很小儿科的问题，在当时却让我感到局促不安。

飞机在西棕榈滩机场降落时距我们约定的时间早了近两个小时。从机场到马文·鲍尔的公寓也只需要半个小时的车程，看看时间还宽裕，我就在机场里找了一个僻静的角落，要了杯咖啡，一边细细品味咖啡的香浓，一边梳理着自己纷杂的思绪。那些曾经与马文·鲍尔共事时的美好回忆，以及与他并肩作战时内心曾激荡澎湃着的自豪感都如潮水般涌来。脑海中闪现的第一个记忆片段就是他首次来麦肯锡在旧金山办公室时候的情景，当时我还只是一个初出茅庐的助理员。他要求我对一位客户所委托的工作加以描述说明，我说完之后，他又敏锐地指出我的描述中哪一点好哪一点差。

我们私下的接触让人备感温馨愉快。我曾多次受益于他那独一无二的“在职训练”法。他为人坦率，甚至有些直言不讳，不懂委婉，时常搞得我有些尴尬。但与此同时，我也暗地里下定决心争取下次再努一把力，以便把事情做得更好。他曾明白地告诉我：什么事情是让他为之感到自豪的，而什么事情我应当加以修正。他对我的信心会清清楚楚地写在脸上，而每当他认为我“会让同事们失望”的时候，那种失落之情也同样会在他的脸上明明白白地流露出来，没有一丝一毫的遮掩。接着在我的脑海中又闪现出他与我们夫妻俩私下曾分享过的幸福时光，以及他对我们的那种无微不至的体贴与关怀。我们深知什么才能让他为我们感到自豪，而我们也努力工作力求不辜负他的信任。

在与他的私下交往中，我也力争展现出自己最优秀的一面，而他也颇为关心我生活方面的事情。

马文·鲍尔高尚的职业素养和品性所产生的影响贯穿了我的整个职业生涯。尽管他本人称不上完美无缺，但是在他的教诲下，“完美”似乎触手可及。他以实际行动事无巨细地为我们树立着榜样。在对付难缠的客户时，一般人可能早就打了退堂鼓，而他却依然会竭尽全力去争取。同时，无论是多么微不足道的事情，他都会毫不懈怠地力争做到最好，并为之感到无比自豪。例如与客户面谈时，他总是亲自执笔做会议记录，而其他大多数的合伙人通常只是把这项任务丢给助理了事。他还总是亲自整理自己的日程表、预定约会时间、编辑文件草案、回答客户的电话询问、主动打电话与外界联络并纠正自己所犯的种种错误。在马文·鲍尔看来，让别人代办自己本可以做到的事情并非就是“有效地利用时间”。让我印象颇深的是，他总是言出必行，真可谓一言即出，驷马难追；只要是他曾许下的诺言，无论重要与否，他都能切实地履行，无须他人提醒。马文·鲍尔身为麦肯锡公司助理员工的楷模，与享誉世界的美国海军新兵训练营教官可谓平起平坐，毫不逊色。眼看着他对能激发高质量、高声誉的客户服务工作以及在完善细节上抱有如此真挚的自豪感，我们其他人更是时刻追随着他的足迹。

马文·鲍尔以公司管理董事的身份出现的时候，留在我脑海中的印象不仅清晰得恍如昨日，其中甚至还掺杂着些许敬畏。在他主持的员工正式会议开始之前，空气中总是弥漫着一种焦虑的气氛。五十多年来，对于麦肯锡公司的助理员和合伙人而言，他那种令人敬畏的高大形象早已深深地烙印在了我们的心上。时至今日，公司里一些工作多年的董事每每遇到棘手的问题急待解决时，会不禁自问“如果我是马文·鲍尔，我又会怎么做？”所有人都想让马文·鲍尔为他们感到自豪。而且，每当我们做了让他也为之感到自豪的事情，那种自豪感

就会充盈于心，哪怕他对此事永远都一无所知。这种观念所发挥出的强大动力是言辞所无法界定的。

有时，我对他那种直言不讳的性格也难免心怀不满，因为有时我甚至都无法为自己那些还够不上批判典型的失误找到托词。只要看一看他脸上的表情就能知道你的表现是否令人满意了。更甚的是，自从知道了什么样的事情能让马文·鲍尔感到自豪之后，即使他不在场的时候，大家也依然会规范自己的言行。就像驻扎在帕里斯岛上的海军军事训练营那样，马文·鲍尔所推崇的这种上行下效的行为准则，不断规范着我们的观念和言行，并使之最终演变为同事间的相互督导和自律行为。当自律开始发挥作用时，自豪感的预期就会成为一种主要的动力源泉，因为此时的你已经意识到，你实际上完全可以发挥出超乎自己想像的潜能。

不必要的焦虑

马文·鲍尔的护士站在他的公寓门前向我招手问好，顺着她手指的书房的方向望去，只见马文·鲍尔正背对着门坐在一个直背椅上。“他现在藏在哪里？”我故意提高嗓门喊道，希望借助幽默的调剂能打破沉寂的气氛，这招还挺管用，因为话音未落就从书房传来了一阵久违的笑声，这似曾相识的笑声在刹那间让我紧绷的神经立刻松弛了下来。

就在踏进房门的瞬间，立即抓住我目光的并不是马文·鲍尔那老态龙钟的身形，而是他眼睛里流露出的那坚定的眼神，这眼神是我再熟悉不过的了。“想不想参观参观我公寓里的其他房间？”他甚是正经地问道，“这全是克利奥的杰作，你也知道。”他一边伸手去够那个闪着耀眼光泽的手杖，一边饶有兴趣地审视着它，“这是我的凯迪拉克牌手杖，是克利奥非要我拄着它，现在我可离不开它喽，有了它，总要比我那些被困在小小轮椅中的邻居老友们强，最起码不至于被那铁玩

意儿到处载着走啊！至少，我还可以借机锻炼一下子呢。”

看到克利奥不论过去还是现在仍在他的内心深处占据着如此重要的位置，让人心里涌起一股甜蜜的心酸。我原本担心提起他逝去的爱妻会勾起他的无限感伤，现在看来这种忧虑是杞人忧天了。如今，马文·鲍尔一如继往地爱着他的第二任妻子，并为她感到自豪，还乐于做那些让他的妻子也感到自豪的事情。显而易见，她已成为了他生命中的又一个积极的生活动力。

我们一边在公寓里的各个房间四处观赏，一边聊起那些沉淀在往昔岁月里的点点滴滴。比如说像艾尔·戈登那样的老朋友、创立公司的合伙人基德尔·皮博迪先生（他就要过百岁生日了）、孩子、孙子还有曾孙们，以及脑海中的各种各样的出访经历。马文·鲍尔对我爱人的健康状况、新家的住所甚或我刚刚创建的公司都颇为关心，全都一一询问，任何事情都逃不过他的眼睛。他的回话有时有些迟钝，偶尔还会含糊不清，但从不是风马牛不相及地乱扯一气。有些人的名字和地点他有时会怎么想也想不起来，相比之下，我其实也好不到哪去。

从位于广场一端的马文·鲍尔3层楼高的家到广场另一端临近河边的酒店，处处都留下了我们俩悠闲散步的足迹。马文·鲍尔把他最欣赏的一位名叫本森的侍者介绍给我，这位侍者颇为自豪地说马文·鲍尔先生的朋友也就是他的朋友。因为明天就是父亲节，本森甚至猜疑马文·鲍尔和我是不是父子关系。“恐怕不是，”我说道，“我早就有亲生父亲了，但是如果能允许再有一个的话，我就非马文·鲍尔先生不选。”说完，大家都喜笑颜开地落座，共进午餐。席间，我向马文·鲍尔咨询了一些有关我公司发展前景的问题（我担心当时自己可能紧张得有点语无伦次，因为我非常想让他知道：为什么我会为之感到自豪）。而他的建议仍像往常一样一针见血。当我问起他最初在麦肯锡，是如何将基本的价值理念灌输到全体员工的心里时，他却是一脸的茫然。对马文·鲍尔来说，价值观是一种内心本能的自然存在；他甚至都无

法想像，如果公司从诞生之日起先天就缺乏这种内在的价值观，它将如何得以维系与发展。除了自豪感，还有什么别的方式能让员工迸发出高昂的工作热情呢？我还问起马文·鲍尔，当初他是在什么时候又是通过何种方式，知道麦肯锡必将拥有一个光明的前途。他说从一开始就知道：“我受益于在一家杰出的企业（琼德律师行）工作的宝贵经历，就在那里，我逐渐形成了自己的理念和抱负……我深知事情的本来面目应该是什么样子的，应当拥有什么样的价值观……我要永远追求卓越，绝不允许有一星半点的疏忽与遗漏。”

我还想知道的是，也许在他早期创立麦肯锡公司的某一个时刻，他是否曾有过要更换原有团队的想法，因为那个团队的成员大都是些业绩平平的会计师。让我感到诧异的是，马文·鲍尔表示，在公司创建和开展业务的过程中，他们中的大多数经验证明都是勇于“迎接挑战”的。他们对自己的作为都感到无比的自豪，并在这种自豪感的激励下，不断地创造出超乎一般预期的业绩来。

除了家庭以外，麦肯锡公司在马文·鲍尔的心中无疑占据着最为重要的地位。他对公司的自豪感从未发生过动摇，而这种自豪感即使在他98岁高龄的时候，依然促使他不忘继续鼓励自己以前的合伙人，为创造出更为辉煌的业绩而坚持不懈地努力。马文·鲍尔总是期待着合伙人能够“出于恰当的理由，以恰当的方式去做正确的事”。当然美国海军陆战队也同样信奉这个信条，但迄今为止，马文·鲍尔才是体现这一信条精髓的最为优秀的楷模。

积极性与自豪感互为依托

与马文·鲍尔的畅谈使我又发现了一个有趣的现象，那就是我可以从他直白的叙述中听出许多弦外之音来。这需要你侧耳倾听，方能发现其中的奥妙。他所说的每一句话都蕴藏着无价的宝藏，但更为重要的还有畅谈时所处的那种悠闲自在的语境，以及笼罩在我们身上的

那种谈话氛围。通常情况下，我都要细细咀嚼他的每一个字、每一句话，力图从恳谈中汲取最大的养分。当然这次恳谈也不例外。皇天不负苦心人，终于，在如何将自豪感灌输到我本人以及同事内心这个问题上，我又有了新的收获：

你所设立的目标应当能够拨动人的心弦：不可能的梦想哪怕永远只是个白日梦，像海市蜃楼一样遥不可及，却也丝毫不妨碍它成为自豪感的源泉。只有愚人才会期望海军陆战队能够永远成为常胜将军，能将每一名士兵都从死亡的魔爪中解救出来，而恰恰就是这个不可能的梦想成就了海军陆战队动力的源泉。像美国海军陆战队这种拥有崇高理想的组织，他们自豪感的源泉永远都不会枯竭，每个人的血液里都涌动着这种自豪感的激情。

追寻一个有意义的目标：杰出企业的理想不一定非要有多么“崇高”，但是他们肩负的使命却非常清楚明了：就是要使公司所经营的业务对自身的员工、客户以及股东而言都具有意义。他们同时还遵循着一种简明的价值观，并借此断定“该如何开展这项业务”。肯德基的目标是供应一种“大家都能买得起的鸡腿”，这个目标称不上多么崇高，但是他们确实说到做到，并使这种价值观对员工而言变得分外有意义。尽管这些听起来简单易行，但奇怪的是，极少有哪家公司会像关注自身的利润收益那样去关注目标和价值理念。而那些真正能做到这一点的公司，在商海上无论是遭遇了狂风暴雨也好，抑或是享受着风平浪静的大好时光也罢，这种植根于员工内心深处的自豪感都会为该公司保驾护航，护佑其越过重重险滩暗礁，向美好的彼岸进发。

构筑以尊重为根基的人际关系：也许一个人在漫长的从业生涯中最值得珍惜的财富，就是他在各个工作岗位中所培育出来的那种植根于友善和尊重沃土之上的人际关系。除了家人和朋友之外，我们还希望那些令人敬重的同事也能够为我们感到由衷的自豪。

成为一个高尚的人：诚信、礼貌、情感认同、对集体成就所抱有

的平和的自豪感都是伟大人格的试金石，而这些与才智、禀赋、权力以及物质财富都毫无联系。在杰出的领导成就上，你同样也可以寻找上述几点的影子。

顺便佐以幽默的调味剂：就像玛丽所说的那样，“一汤匙糖可以帮你吞下难咽的苦药”。随着年龄的增长，幽默感对于一个人来说也变得越发重要，不可或缺；也许智慧、自豪感以及快乐的本源即在于此。会议董事会现任的首席执行官同时也是我们的老朋友理查德·卡瓦纳先生，就曾多次强调：绝对不能雇用那些缺乏幽默感的人。我也抱有同样的观点，这真是英雄所见略同。我们对能够在工作中培育出“职业情趣”感到无比的自豪，而这个技能是我们在马文·鲍尔的影响下独创出来的一种工作艺术。

本书将告诉你

与马文·鲍尔的悬谈同时也验证了我对于动力和自豪感的理解。对崇高事业的不懈追求可以激发人内心深处的自豪感，这种自豪感正是一种永恒而强大的动力。同时它也可以规范人的作为，使顾客真正成为上帝，员工的工作效率大为提高，并有助于员工创造出具有优良品质的产品和良好的经营业绩，此时此刻，自豪感就演变成了“创一番事业”的雄心壮志。与此相反，建立在自利主义或物质利益基础之上的自豪感则通常相当短命、稍纵即逝并掺杂着太多的风险：被这种自豪感所左右的人如同墙头草，随着风向的变换而摇摆不定，当企业的经济状况一片大好、歌舞升平之际，他们就充满了“战斗”的豪情；而一旦企业走了下坡路，山雨欲来风满楼之时，他们却销声匿迹了。

内在或创事业的自豪感可以呈现出多种形式，每一种形式背后所潜藏着的动力都非常巨大——依照你所敬重的人的意愿（比如父母、家人、朋友、同事、导师、老师以及楷模等等），做那些能够赢得他们称赞的事情，你会为之感到自豪；你也可以竭尽全力耗尽心血地去打

造那些去伪存真、拥有永恒品质、令人赏心悦目或者流传久远的杰作，或许它们只是一副油画、一首交响乐、一座玫瑰园抑或是一家专职公司，只要它们在你的眼里是独一无二的美好工作，你就会为之感到自豪；开展工作时，你尽心尽力，事无巨细，面面俱到，处处洋溢着满腔热情，体现着诚信的素养以及对他人无微不至的关怀，此时，你也会为自己的工作方式感到自豪；更为重要的是，你亲手提携那些你所欣赏的人，为其发展创造难得的机遇，伸出手来帮助身边的人跨越自我的局限，仅仅借助这一点，你也会感到无比的自豪。显而易见，这种自豪感将持续不断地激励着你和他人不断超越自我，屡创佳绩。

母亲和马文·鲍尔曾谆谆教诲过的动力和自豪感，是我编写本书的根基所在。本书所涵盖的内容，远远不止我早年所领会到的那一套价值理念，其中多是我多年工作阅历的智慧结晶。在你阅读本书的过程中，我将引领你去结识那些奋斗在工作一线的优秀“动力激励者们”。得益于我曾担任过撰稿人，以及曾向数百家公司的高层领导者提供过专职咨询服务的工作经历，从而使我有机会与那些优秀的“动力激励者”们共事、相识并对其行为规范、职业操守进行过细致的调查研究。成就本书的一个基本前提是：那些善于将自豪感灌输到他人内心的各级领导者们，必能同时凭借此种技能打造出更为优异的经营业绩来。对于公司来说，最为重要的动力来源于内心或创事业的自豪感，为什么这么说呢？个中缘由如下：

1. 自豪感不仅仅只是工作出色时人们内心所充溢着的满足感。对自豪感的预期同样也是一种强大的动力，并且它可以提前灌输到人的心中。另外，培育创事业的自豪感所需要掌握的技能几乎都是可以言传身教，得以后天学习领会的；培育自豪感的管理能力包括处事态度、方式以及行为规范，而这些都可以像学习数数那样有章可循。精通这项技能的管理者可以一面鼓舞奋