

全球最具影响力的企业员工培训教材

# Monday

## Morning Leadership Lecture

# 周一早晨的 领导课

《福布斯》杂志公布的全球 100 家优秀企业  
都把本书作为提高员工素质、提高工作效率的必  
读范本。

〔美〕彼得·舒伯茨◎著 乔 木◎译

京华出版社

# 周一早晨的领导课

Monday Morning Leadership Lecture

〔美〕彼得·舒伯茨◎著 乔 木◎译



京华出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

周一早晨的领导课/(美)彼得·舒伯茨著;乔木译. —  
北京:京华出版社,2004

ISBN 7-80600-936-1

I. 周... II. ①舒...②知... III. 企业管理:人  
事管理—激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 061649 号

## 周一早晨的领导课

---

著 者 ☐ (美)彼得·舒伯茨 著 乔木 译

出版发行 ☐ 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 ☐ 北京密云红光印刷厂

开 本 ☐ 880mm × 1230mm 1/32

字 数 ☐ 130 千字

印 张 ☐ 4.5 印张

印 数 ☐ 0001—10000

出版日期 ☐ 2004 年 7 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号 ☐ ISBN 7-80600-936-1/F·55

定 价 ☐ 16.80 元

---

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系

# 前言

## FOREWORD

世界上任何人都是影响别人和被别人影响的,影响别人行为的行为,谓之领导。影响别人行为的能力,则谓之领导力,领导力的高低决定一个人生存能力的高低。但是领导力不是天生的,是可以通过训练而得来的。

在工作中,领导和下属是互相影响的,如果作为领导变得心烦意乱,员工也会在工作中紧张

得不得了,这必致企业的生意进展十分缓慢。当然,如果员工在工作中也表现得散漫没有激情,老板也会觉得企业陷入困境,致使工作没有头绪。

对于一个企业或公司来说,没有领导与领导力,是不可想象的,至少会出现失败的症结:

第一,管理会一盘散沙,出现混乱。一个企业,一旦管理出了问题,企业的其他设施就会动摇。领导与员工上上进心就会受到挫折,员工的执行力度也会受到很大的影响,结果效率低下,从根本上就失去了竞争力,再者,缺乏激情的员工,企业的各个层次就会

出现疲软,成了一个徒有虚名的“空壳”。

第二,领导与员工的沟通陷于脱节。领导与员工一旦缺少沟通,企业的决策和方案就无法有效的实施,统一步骤就会难以进行,员工的服从与领导的威信就难以确立。

第三,效益会大打折扣。没有效益的公司是难以支撑起企业前进的步伐。企业的一切努力都是围绕着效益运转的,企业一旦失去了效益,领导与员工就失去了工作的意义。

在企业里,一个员工的胜任与否,是由层级组织中的领导来判定,而不是外界人士。假使领导处于能胜任的阶层,他或许会以实际工作业绩来评断部属。但是,一个领导失去了胜任,那整个部门都会因领导而失去信任,所以作为领导最重要的是使员工在工作中拥有热情和效益。这也是做为领导的基本职责之一。

周一早晨的领导课,是一家汽车清洗公司的经理Jim带领全体员工从没有激情的工作中突破自我,把员工由被动工作带到主动工作的过程。在这里,Jim仅用了短短的四堂课,使企业一飞冲天。

希望阅读本书的企业界朋友们,能吸取本书的精华,致使你们的企业一帆风顺。

Jim是一个汽车清洗公司的经理，这家店是12家连锁店中的一个，生意相当兴隆，而且员工都热情高涨，对他们自己的工作表示骄傲，都感觉生活是美好的……

但是Jim来此之前不是这样的，那时，员工们已经厌倦了这里的工作，他们中有的已打算辞职，可是Jim却用自己昂扬的精神状态感染了他们，让他们重新快乐地工作起来。

Jim除了每天第一个到达公司，微笑着向陆续到来的员工打招呼，把自己的工作一一排列在日程表上之外，还有最大的特点就是每周一早晨开一堂领导课。正是这每周一堂的领导课，使所有的员工都积极主动地工作，也正是他创立了与顾客联谊的员工讨论会，时常把自己的假期向后推迟……

如果你现在的公司不景气，或者你的员工天天死气沉沉没有热情，是不是想从他那儿发现些什么呢？

……

# 目 录

## 第一课 提高团队的士气 ..... (1)

### 1. 提高团队士气 ..... (3)

出色的公司都有“节奏”，那是一种整体感，  
一种精神力量。

### 2. 找团体动力 ..... (7)

行为是人及环境的函数，团体是非正式团  
队，是处于均衡状态的力量“力场”，个人  
的活动和情绪构成了团体行为。

### 3. 靠团队而不是靠个人 ..... (13)

效益是靠团队来获得的，不是靠个人就能完  
成的。

#### 4. 培养坚强的领导团队 ..... (20)

我尽量试着运用前百事可乐的首席执行官唐·肯道尔与我谈话的方式——坦诚、开放、就事论事。他不会自命不凡、高谈阔论、倒像是说故事。

#### 5. 海豹小组的魔鬼训练与地狱实习 ..... (24)

人类的毅力可以也必须忍受许多状况，“领导人必须保持高度的期望来领导团队合作”是完成任务的关键。

### 第二课 要事第一 ..... (31)

#### 1. 重要的事情先做 ..... (33)

重要的事情先做，要求领导者摆脱昨天，勇于创新。

#### 2. 沟通是任何人必须要做的要事 ..... (41)

虽然沟通看起来很容易，但是有效沟通却是一项非常困难和复杂的行动。

### 3. 未雨绸缪，策划先行 ..... (48)

优秀的策划过程是一场娴熟的、高水平的营销交响乐演奏，不管是大企业也好，小企业也好，能做到未雨绸缪，精心策划，就不难在动听的营销交响乐中享受成功的愉悦了。

### 4. 要事第一原则 ..... (55)

所谓要事第一 (put first things first)。就是在日常工作中，随时随地展现出积极主动与确立目标的功夫。

### 5. 高效能的秘诀——授权 ..... (66)

授权是提高效能的秘诀之一，可惜一般人多吝于授权，总觉得不如靠自己更省时省事。

## 第三课 逃离管理黑洞 ..... (73)

### 1. 鼓励不同意见 ..... (75)

必须听取不同的意见，否则领导者根本无法决策。

## 2. 管理要有章法 ..... (81)

所谓管理，必须是完整性的，即自开始至结尾，所有过程都是有条有理的，所有的连结，没有一个环节缺失，这才是符合管理要求的。

## 3. 着重纪律 ..... (88)

每一个环节都必须扣准时间完成，整个计划才能够成功。而这种内部之间的相互依存，依赖的是有纪律的计划和行动，纪律无疑是卓越经营的核心。

## 4. 多一点刺激，少一点文件 ..... (92)

茂赫常常讲：“多一点批评和刺激，少一点文件。”

# 第四课 正确就要坚持 ..... (97)

## 1. 进行自我完善 ..... (99)

对于领导者来说，完善不仅是加强有效性，还要唤起团队精神。

## 2. 把梯子靠在正确的墙上 ..... (102)

管理者总是习惯于限制选择，而领导者对待长期性问题则力图拓展新的思路，并启发人们新的选择空间。

## 3. 抓好生产的源头 ..... (109)

实现“灵活战略”的关键是建立灵活的制造系统，配备技术先进的设备，甚至可以利用机器人生产出型号繁多的产品。

## 4. 规避环境 着重内部成长 ..... (116)

雀巢集团的工作效率的确需要改进，仅有高品质的产品是不够的，因为市场的竞争太激烈了。此外，产品的定价也必须合理才行，为了达到这样的目的，需要非常细心地控制成本并尽量降低成本。

## 5. 与自己相处，提高工作效率 ..... (123)

若工作实在太多，不知从何入手，给自己订一个完成日期。不管工作由你一人去做，还是有别人参与，都要以那个“日期”为目标。

6. 速度简化自信 ..... (127)

“能够使这许多分散计划及提议发挥力量的东西不是中央策略，而是一个中心理念——这是一个在 20 世纪 80 年代将指导 GE 及统筹各项计划和策略的简单核心理念。”

# 第一课

## 提高团队的士气

Jim认为,士气就如一团空气一样,你能感到它的存在,但你却在莫名其妙的情况下接受着难以言状的一种事物。

**出色的公司都有“节奏”，那是一种整体感，一种精神力量。**

**行为是人及环境的函数，团体是非正式团队，是处于均衡状态的力量  
的“力场”，个人的活动和情绪构成了团体行为。**

**效益是靠团队来获得的，不是靠个人就能完成的。**

**我尽量试着运用前百事可乐的首席执行官唐·肯道尔与我谈话的方式——坦诚、开放、就事论事。他不会自命不凡、高谈阔论、倒像是说故事。**

**人类的毅力可以也必须忍受许多状况，“领导人必须保持高度的期望  
来领导团队合作”是完成任务的关键。**

## 1. 提高团队士气

有位将军曾这样说道：“出色的部队都有‘节奏’，一种整体感，一种精神力量。”



这位将军说的正是员工的士气，但它究竟是什么，

人们似乎很难用语言对它加以描述。

你要想了解它，就要亲眼看看它。它们在不断运转着，歌唱着，它们不但有节奏、有渴求，还有热情，也许此时你才能理解不同人、不同团队间有着什么样的区别，这里指的是有生机的事物与死气沉沉的事物间的区别。

在人们热情的笑脸上，在他们稳健的动作中，在快捷的工作中，你会感到它的存在，它是一种精神，是为他人考虑、注重实效的工作作风。

团队士气是员工在集体协作中产生的精神，不论是足球队，还是将要上战场的将士；无论是一家小快餐店，还是大公司，这种精神情感都能激励团队中的人来创造佳绩。士气不但需要员工在合作中产生默契，还需要领导者为其鼓劲、加油。

**整体感最能产生士气**，如果我们的员工能像麦当劳的员工那样统一着装，整齐划一，步调一致，那我们会有什么感觉？

当然各团队的情况与性质不同，因此无法要求过于苛刻，但你应将团队的整体感加以形象化、具体化。你

可选择些胸针、胸牌或徽章。对于白领男员工，你可为他们选择类似于领带夹的装饰物，对于女员工你可以为她们选择一顶雅气的帽子，可以通过这些小玩意，增添员工的紧密感和团结感。

Jim 认为，快捷的工作节奏也能让团队产生向上的士气。这就要有信息灵敏的系统，适时的任务安排，如果工作压力太大，业务过于繁重，员工忙得焦头烂额时是不会有节奏的。

节奏就像音符一样调节着工作步调，如果团队的工作没有合理的规划，那么不用多久，员工就会对自己的工作厌烦了，他们会抱怨工作多、工作单调等等，内部的士气会在这样的情绪中泄掉。

士气的鼓舞常来自于挑战或特殊的经历，例如足球运动员在每次开赛前都会互相叠起手，就像在进行力量的传递；人们在电影中常看到出征的将士，在痛饮壮行酒之后将碗摔在地上。手的交会，碗的摔碎都会让人精神一振。这就是团队中的精神鼓舞。

公司团队不可能像他们那样“热身”，但你必须让全部员工都精神兴奋起来。士气需要经历大场面，在磨