

The Quick and Easy Way to Go from Manager to Leader

Nine Minutes on Monday

九分钟 提升领导力

从管理者迅速成长为领导者

[美] 詹姆斯·罗宾斯 (James Robbins) 著
康睿超 译

一套最快捷和简单的方法，
帮你实现从管理者到领导者的蜕变。



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

九分钟 提升领导力

从管理者迅速成长为领导者

Nine Minutes on Monday

The Quick and Easy Way to Go from Manager to Leader

[美] 詹姆斯·罗宾斯 (James Robbins) 著
康睿超 译

一套最快捷和简单的方法，
帮你实现从管理者到领导者的蜕变

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



James Robbins: Nine Minutes on Monday: The Quick and Easy Way to Go from Manager to Leader
ISBN: 978-0071801980

Copyright © 2013 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 China Mainland.

Copyright © 2015 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©2015 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：01-2015-2169

图书在版编目（CIP）数据

九分钟提升领导力：从管理者迅速成长为领导者 /（美）罗宾斯（Robbins,J.）著；康睿超译. —北京：电子工业出版社，2015.9

书名原文：Nine Minutes on Monday: The Quick and Easy Way to Go from Manager to Leader
ISBN 978-7-121-26891-5

I. ①九… II. ①罗… ②康… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 183780 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：吴亚芬

特约编辑：张彦凤

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：14.5 字数：165 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：45.00 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。

译者序

近年来，世界经济形势不容乐观，我国经济增速也趋于放缓，如何在新常态的形势下生存下去，甚至脱颖而出，成为各机构和企业面临的首要问题。对于任何组织，管理者的重要性不言而喻，正所谓“千军易得，一将难求”。然而，在现实生活中，对管理者的抱怨声却不绝于耳，原因何在？通过本书，詹姆斯·罗宾斯指出，繁忙的工作常常使管理者忙得焦头烂额，却忽略了工作的重中之重：领导力。领导力是可以培养的，出色的领导者能够在关心、征服、认可和意义四个首要需求，以及自由、成长、关系、乐趣和典范五个次要需求方面满足员工，从而提升他们的工作热情，促使他们发挥出自己的最好水平。本书将复杂的管理学、心理学概念，用简单易懂、轻松幽默的语言诠释出来，适合各层次、各企业机构的管理者阅读。对于有志于从事管理的员工而言，本书也是一本通俗易懂的学习指南。

本书的翻译主要由康睿超、纪慧琼、郭筠、康黎东、杜彦刚共同完成。康睿超负责第1部分的翻译，纪慧琼和郭筠负责第2部分的翻译，



Nine Minutes On Monday

康黎东和杜彦刚负责第3部分、前言和后记等的翻译。康睿超负责最终译文的审校。在此，对各位译者的辛苦工作表示感谢。最后，特别感谢电子工业出版社张彦凤、吴亚芬，在她们的悉心帮助和指导下，本书的翻译和出版才得以顺利完成。

康睿超

前言

如果有人要你用水喷他，不要拒绝

我永远不会忘记那个高尔夫球手，他站在距离我几米远的地方，大声叫嚷，要我用水喷他。那时我 17 岁，是一名海伍德高尔夫乡村俱乐部的员工。由于喷灌系统出现了故障，我的老板让我驾车人工浇灌绿地。洒水车喷射出的水柱可以达 9~12 米远，在炎热的 8 月，开着车在球洞间穿梭，可以算得上是一份美差。冲突就发生在 14 号球场，我记得，当时有四位先生步入这个球场，排好顺序准备击球，并向我示意，不要在这儿洒水了。就在我关掉水枪，走向洒水车时，水意外地溅到了一位先生的高尔夫球袋上。如果不是一位先生大喊大叫、满脸怒色地朝我走来，我根本不知道发生了什么。

“你把水洒到我的球袋上了！”他嚷道。惊讶之余，我做了一个年仅 17 岁、在高尔夫球场工作的员工应该做的事，诚恳地向他道歉，并表示刚才是我太不小心，以后不会再发生了。然而，这位身着粉红色马球衫



的先生仍然站在我面前，不可理喻地对我大加嘲讽。显然，我的道歉不足以平息他的愤怒。

我有良好的教养，深知尊重与谦虚之道，所以再次向他道歉是再自然不过的事。毕竟，顾客就是上帝。然而，不论我如何真诚地道歉，却似乎只能使他愈加愤怒。接下来，他向我大声咆哮，挑战我是否敢向所有球袋喷水。我清楚地记着他的话：“有本事把这些袋子都喷上水，你敢吗？！”

不论在哪个高尔夫球场，这样的举动注定抢眼。这位先生的三个朋友在旁边默默围观，一副吃惊和尴尬的样子。除此之外，在几米外的 12 号球场和 15 号球场的发球台上，还有其他观众。这情形，好像中学的一幕。我等待着围观的人群发出这样的声音：“上啊，上啊，快动手！”

我是一个在乡村长大的乖孩子，但我不得不承认，我的隐忍力还有待于提高。这位“愤怒先生”已经把我逼得无路可退了。他继续挑衅，蔑视我没有勇气向其他几个球袋喷水。我凝视着他，手中握着粗大的水管，平静地说：“喷你我都敢。”

你是否还记得，在动画片《疯狂兔宝宝》中，兔巴哥与鸡蛋头剑拔弩张时，鸡蛋头通常会变得怒不可遏，脸涨得通红，耳朵冒白烟，眼睛血红？现在，我面前就发生着这样的情况，这位先生暴怒了。

“什么！喷我？！喷我，来啊，我借你个胆儿，喷啊！”

在他怒发冲冠、张牙舞爪之时，我抽出神儿来，想象了一下接下来的几分钟可能发生的事：我只需打开水龙头，水就会从洒水车上喷射而

出，他可能被水柱打翻在地，四脚朝天地躺在新修剪的绿地上，粉红色的马球衫上沾满了刚刚修剪下的草叶。他可能向我冲过来，一场大战在所难免。我会被解雇，但为此也值得。

但接下来我想到了大学，想到了我需要这份工作来赚取学费。于是我终止了白日梦，对他不可理喻的要求，我只是简单地回答：“不必了，我不像你那么蠢。”说完就走开了。

直到今天，这件事都让我悔恨不已！

事后看来，我那样做似乎是对的。但如果我按照他的话做了，用水喷了他，难道不是一个很精彩的故事吗？有趣的是，人们生活中大多数的遗憾是由于当初没有做某些事，没有抓住某些机会，没有承担某些风险。我还记得，在几年后我上大学时，一位故人邀我去当地的教堂参加一个关于领导力的会议。实际上，我对领导力一无所知，也不觉得它和我有什么关系。我接受了邀请，但并不知道我即将踏上的是一个一生学习如何领导他人的旅程。

人的一生有很多个角色，但领导者是一个既艰难、充满挫败感，又能获得成就感、实现抱负的角色之一。我发自内心地认为，领导不仅是一项特权，而且是最高级的职业之一。不论你领导的是一个国家、一个公司，还是收发室里的两个员工，动员、感召、命令，以及服务他人的机会都让人激动不已。领导，是一个需要持续投入的旅程。如今，在对管理者的要求中，与时俱进、不断进步和自我创新是十分重要的。这通常要求我们走出“舒适区域”，在一定时期内迈出大的步伐。在人生中



Nine Minutes On Monday

的某些时间段，我感觉自己陷入了一个既安全又可预料的常规生活之中——我的领导力好像设在自动驾驶的位置上。现在回过头看，那些时段没有给我留下任何记忆，也没有促使我在任何方面获得成长，更不用说对我的人生产生任何影响。如果身处管理者的位置，却没能认真对待，风险未免太大了。如果你希望成为优秀的、有影响力的人——尽管道路会很艰难，但你会发现这段经历非常有意义，不会让你后悔。

不知道是什么把本书带到了你面前，但我希望通过本书，你收获的不仅是感悟，还有实用的方法，帮助你带领员工达到新的高度。如果你能将书中的要点运用到每位员工身上，本书的创作目的也就达到了。我发现，创作一本书是一项艰巨的工作，但如果它能在领导之路上给你带来帮助，我将可以在回顾创作过程时明白我的努力没有白费，然后自信地说：“我没有遗憾。”

请欣赏。

目 录

第 1 部分 三条真理

1	为什么登山者不能成为优秀的向导.....	2
	登山者如何成为向导.....	5
	你被雇来是做什么的.....	7
2	为什么人们选择服从错误的指挥.....	10
	给无辜的人带来痛苦.....	12
3	九个需求.....	19
	四个首要需求.....	21
	五个次要需求.....	23
	熟能生巧.....	25
4	飞机需要的是飞行员，不是看门人.....	26
	头发都着火了.....	29



典型的领导艺术.....	30
为什么大多数的改变以失败告终.....	33
固定绳索.....	35
每周最重要的九分钟.....	36
准备好了吗.....	37

第2部分 首要需求

5 杰克爷爷和大块头艾尔——关心的需求	40
你的信任账户.....	41
信任的三个来源.....	42
把你的关心表现出来.....	46
关键问题.....	54
6 登山，不是在跑步机上跑步——征服的需求	57
登山，不是在跑步机上跑步.....	59
忘我状态.....	60
明确的目标和期望.....	61
适度平衡——有难度但不能过了头.....	62
持续反馈的力量.....	67
反馈提升热情.....	68
7 点石成金——认可的需求.....	77
高涨的热情.....	78

点石成金.....	83
8 第二张薪水单——意义的需求.....	94
第二张薪水单.....	96
故事的力量.....	100
 第 3 部分 次要需求和满足方法	
9 控制——自由的需求.....	108
控制的需求.....	110
释放犯人.....	112
10 海绵坑和蹦床——成长的需求.....	119
员工的发展.....	121
帮助员工发展的最好方法.....	128
11 团结——关系的需求.....	134
团队的黏合剂.....	136
危害团队的溶剂.....	140
更多的黏合剂.....	145
保护新员工.....	148
12 殡仪馆的笑声——乐趣的需求.....	156
乐趣和生产力.....	157
乐趣可以增强创造力.....	159



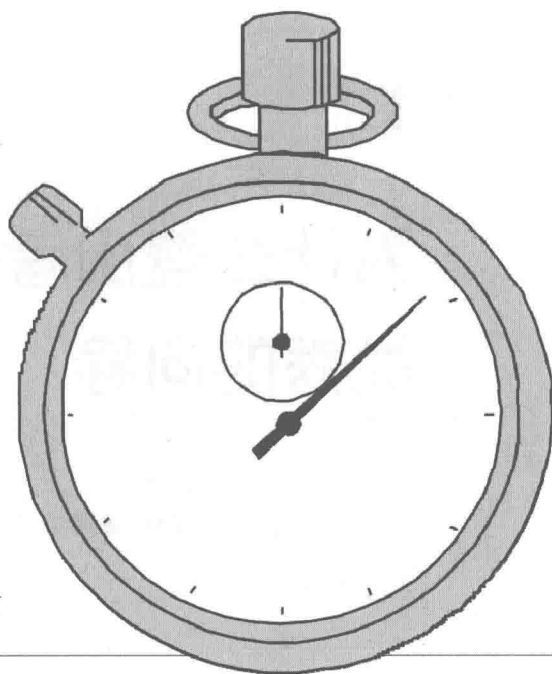
Nine Minutes On Monday

乐趣保护你的团队.....	160
乐趣促进交流.....	160
乐趣是一种战略性工具.....	161
乐趣是一个重要标志.....	162
飞鱼.....	162
获得乐趣要从老板开始.....	163
13 化身——典范的需求.....	170
展现勇气.....	173
提升业绩.....	175
激发热情和振奋精神.....	176
处事的方式.....	177
线上的闪电.....	179
创造你的化身或对你有用的东西.....	181
14 顶峰的景色——为什么信念很重要.....	185
领导者应该把功劳让给下属.....	189
15 满足九个需求.....	191
简单性.....	192
一贯性.....	192
易用性.....	193
养成习惯.....	194

九分钟规划时间.....	194
不需要时就不要设定目标.....	202
一箭双雕.....	203
创造你自己的山峰.....	204
离卓越还有 49 740 步.....	204
16 周一的九分钟——远程员工篇.....	206
关心.....	207
征服.....	208
认可.....	209
意义.....	209
成长.....	210
自由.....	210
关系.....	211
乐趣.....	212
典范.....	213
交流.....	215
后 记.....	216

第1部分

三条真理



1

为什么登山者不能成为优秀的向导

将人们从现在的位置带到他们不曾到达的地方，这就是领导的任务。

——亨利·基辛格

会议只持续了几分钟。置身于海拔 6 100 米的山腰，坐下来无所事事可不是什么好主意。萨哈马是玻利维亚的最高峰，也是西半球的最高峰之一。我们稳扎稳打地顺着它的西南侧攀爬，还差 442 米的垂直距离，就可以到达顶峰。时间快到中午了，我们都精疲力竭，似乎这已经是能攀爬到的最高点了。向导奥斯瓦尔多通过无线电向营地播报，告诉营地的人们我们停止了前进，要做一个决定。其实选择很简单，继续攀登顶峰，或者放弃登顶下山，是否登顶萨哈马的决定就掌握在登山队领导的手中。

我们在玻利维亚停留了差不多3周，在此期间，我们攀爬、适应环境，为登顶萨哈马做准备。一个凌晨的2:30，我们在黑暗的笼罩下离开了位于5486米高地的营地。我们5个人彼此用绳子拴成一串儿，在帽灯发出的光亮下，缓慢地向冰河攀爬。太阳升起前，队员杰克感到体力不支。领队约翰经过一番评估，决定将他拖拽回营地。于是他们两人离开了，剩下了我们3个：来自北卡罗来纳州的33岁的吉姆、来自玻利维亚接替约翰担任领队的登山向导的奥斯瓦尔多和我。

我们爬上积雪堆时，发现上面杂乱地分布着许多“小雪峰”，这在南美洲比较常见，形似尖峰，直指天空。钢制鞋底钉插入冰雪之中，我们艰难、缓慢地向着看都看不到顶的山峰攀登。在这个纬度上攀爬对身体是极大的考验，太阳刚刚升起，吉姆就开始感受到这种考验，步履维艰。他时不时地停下来发牢骚，我判断吉姆已经感到疲惫了。

慢慢地，吉姆的意志被消磨，体力也渐渐不支。然而，摆在我和吉姆眼前的问题是：我们仅剩下最后一个向导和一根绳子。如果此时吉姆退出，我们就都得返回了，登顶的征程也就此结束了。对此，吉姆心知肚明，所以他竭尽全力，但我开始怀疑他是否能坚持下去。吉姆现在需要的是动力，是一位斗志激昂的演说家在他身后，与他一起攀爬，然而，他身后只有我。幸运的是，我知道该怎么做，接下来的几小时，我不断鼓舞他，千方百计地寻找任何能让他坚持下去的理由。

上午10点左右，问题出现了。我感觉像有人从后面悄悄摸了上来，拔掉了我的塞子，放掉了所有的能量。我的双腿好像沉重的树干，疲惫