

老板规则



HOW TO BE A LEADER WHO GETS RESULTS

ARE YOU A BADGER OR A DOORMAT?

商业生态中 佼佼者的核心特质



花费过多时间听取员工意见，这就是标准的鞋垫老板。他们的大门永远敞开，谁都可以进去说个天南地北，老板也什么都听，可是什么都不会做，因为没时间做。



獾型老板是田地里的土拨鼠，神龙见首不见尾，即便出现在员工眼前，也是忙着挖自己认为很重要的坑洞，根本没时间理会任何人。

獾老板则是认为员工应该把事情做好，少说废话，多做实事。问题是，员工的表现是刚好相反。

(英) 罗西·米勒 (Rosie Miller) 著 (美) 林伊玫 译

- 你是门口的鞋垫型老板（受气包）还是只讨厌的獾（事必躬亲）？
- 你是活力型领导还是甩手大掌柜？
- 本书提供大量方法以及提升领导能力及技巧的工具和模型，让你事半功倍！

Are you a
Badger
or a
Doormat

老板规则

商业生态中佼佼者的核心特质

how to be a leader who gets results

〔英〕罗西·米勒 著 〔美〕林伊玫 译



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

老板规则:商业生态中佼佼者的核心特质 / (英) 米勒 (Miller, R.) 著;
林伊玫译. —北京: 中国市场出版社, 2012.2

ISBN 978-7-5092-0852-6

I. 老… II. ①米…②林… III. 企业领导学—通俗读物 IV. F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 004635 号

Copyright © Pearson Education Limited 2009

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *Are You A Badger Or A Doormat?: How To Be A Leader Who Gets Results*, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2011-8141

书 名: 老板规则: 商业生态中佼佼者的核心特质

著 者: [英] 罗西·米勒

译 者: 林伊玫

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16 16 印张 200 千字

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0852-6

定 价: 49.80 元

作者简介

罗西·米勒(Rosie Miller)是国际知名的领导能力训练师,目前拥有自己的 RosyFutures 顾问公司。她最受学员欢迎的一点,同时也是她的专长,就是把复杂的学术理论转换为生活语言,因此能让所有人的学习效率得到极大的提高。

20 年来,她一直是企业高级主管的顾问和领导训练师,咨询的范围包括商业战略、改革行动、团体发展、沟通交际、时间管理等。她的客户群包括许多国际知名企业,如劳斯莱斯、英国壳牌公司等。

在成立自己的 RosyFutures 顾问公司之前,罗西曾经担任三家知名公司——Ernst&Young, Roland Berger and Partners, Coopers & Lybrand 的资深顾问。她最早期曾服务于壳牌(Shell)公司和康诺科(Conoco)石油公司,这段时间的工作,是让她对整个管理体系有了相当深入的了解。

罗西的重要成就体现在力行领导、转换角色,以及个人效应和影响力这三方面。在建立正确心态及其后续影响方面,她会带给大家全新且多元化的认识;关于如何改造旧思路,使其成为新的行为模式,罗西会带领大家采取积极变革行动;在处理领导能力的盲点和误区这一块,她所分享的丰富经验,也是本书的精华内容。

原书序

我们经常怀疑自己是不是会成功、有没有机会成功，尤其是当我们阅读了许多成功指引的书籍后，它们总是提供很多方法，告诉我们照着做就会成功，可是这些方法似乎非常不切实际，甚至很公式化，当然，结果通常也是很令人失望。

好，现在我们都看到这本书了，所有的怀疑可以停止了！

对于领导科学里的复杂知识，罗西·米勒将在本书里用最生活化的语言来告诉大家；她所用的字眼和我们平常聊天一模一样，简单明白，而且好记。不管各位是领导界的新手，或者只是来找答案的资深主管，这本书都合适。在领导的世界里，你经历过的困境，或者你将会遇到的麻烦，这里将会分门别类地向你介绍。常常无法下定决心？搞不清楚哪个项目或团体比较重要？给属下分派工作时的麻烦？每个章节都有一个主题，从介绍每种困境开始，带你思考问题的方方面面，讨论实际的解决方法，最后走出自己的成功之路。书里所提供的方法，绝不是从课本里抄来的，而是多年作为资深主管领导训练师的经验总结。除了理念知识之外，罗西还加入许多高级主管的经验谈，一个个活生生的故事，让整本书更加有可读性。

所以，你看到的不再是一个个公式和图表，而是一条路和路牌，所需要的仅仅是你的身体力行，迈开脚步，成功就在前方。祝福你！

译者序

初看到原书的书名——“你是鞋垫还是獾”，差点以为是少儿故事书，继续翻看内容时，方才知是本领导学的书。问题是不管是鞋垫或者獾，跟领导二字风马牛不相及，怎么会凑在一起呢？于是请教了同事，谁知一开口问 Badger，同事立刻很关心地问：“谁 Badger 你了？是不是谁谁谁……”原来，在英语国家里，Badger 除了是种动物，还是蛮横霸道的代名词。此时终于知道为什么 9 岁的女儿常对哥哥大喊：“不要獾我！”

獾，一种喜欢挖坑挖洞的小动物，是很多欧美住家院子里的常客。但是它们从不当自己是客人，大咧咧地在院子里东挖坑西挖洞，搞得屋主绝对是想去之而后快。这种行为模式套到人类身上，其人就像个暴君，全凭自己意志给员工指派工作，完全不顾员工的想法；指派之后也不和员工沟通，更别谈提供什么帮助。

鞋垫，则是和獾完全相反的东西。无论中西，很多人家门口都会放块鞋垫，说是擦鞋子上的泥，可多半是在上面踹鞋子。鞋垫还是个来者不拒的人，而且垫子脏了或不合季节了，可以随便换，鞋垫绝对没有意见。有这么个老板，等于没有，无为但不治。

写到这里，想起从小遇到过的那些班长、组长、社长……乃至上班之后的老板，獾和鞋垫还形容得真形象。会心一笑之余，开始我的獾与鞋垫之旅吧！

目 录

第一章

开门见山谈领导科学 /1

第二章

交流互动——大门为谁开? /13

第三章

公关工作——成果会说话吗? /45

第四章

人性化管理——人所欲，施与人 /81

第五章

分工授权——己所不欲，施于人否? /119

第六章

改革更新——推? 不推? /153

第七章

领导才能的神奇组合——成功领袖的秘诀 /193

第八章

精神指南针——如何引导自己成为成功的领导人 /221

第九章

综合讨论 /231

第一章

开门见山谈领导科学

- 领导行为——艺术或是科学
- 楼梯上梦游的你我他
- 心态的改变
- 为何要读这本书
- 如何使用本书

领导行为——艺术或是科学

领导到底是什么，文学还是科学？很多人希望我能用一句话来回答这个问题。但是很抱歉，我做不到，否则所有人都是优秀领导人了。不过，如果非要用一句话来概括领导学，那么我会选择这个词语：模棱两可。

什么是领导？如何成为好的领导者？领导有哪些方法？要回答这些问题，绝对不是一两句话的事情；如果真要在茫茫辞海中寻找一个词，那“模棱两可”应当是最能切中核心问题的词语。

镁光灯之下，任何行为和其影响力都会被放大；任何一点点存在我们心中的不清楚、不确定，都很有可能让整个群体失去方向。如何消除这一点点的不确定和不清楚，不仅关系到个人成败，更是整个群体成败的关键。因此，作出一个清晰无误的决策，似乎是领导者跨出的一小步，其结果可能会造成整个团体或者一步登天，或者永不超生。

身为一个专业的领导训练师，漫长的职业生涯与经验，使我能在最短

的时间内为学员找出困难根源，然后一起研究有效的解决方案。无数主管人员参加过我举办的研习营，这么多年下来，我发现了一个有趣的现象：越是缺乏经验的新主管，越是喜欢坚持一个问题一个正确答案；而且越喜欢认定谁能找出正解，谁才是好主管。



事实果真如此吗？

所谓高效率的领导，并不是简单的照本宣科；整个过程应该是变化无穷、活力无限；领导人必须随机应变、因地制宜，事事都要能通达圆融。换言之，因为千变万化的环境组合，一个问题必然有许多正确答案，快狠准地找出最佳答案，便是评断管理能力好坏的标准。所以很多人认为领导行为不是科学，而是人文艺术创作；甚至说领导者像走高空绳索的特技演员，必须要随环境的变化而调整姿势，方能安稳地走到终点。现在回到本章最开始提及的四个字：模棱两可。在领导科学的领域里，并不存在绝对的黑与白；任何人都是不停地在天平的两端之间作选择和决策；当天平的指针归零的时候，就是代表领导状态进入最佳境界了。

然而进入最佳境界绝非一蹴可及，我们在许多相互矛盾的事件之间来回权衡，方能达到最佳状态，而且整个团队还必须不停地朝既定目标前进。因此，必须要切实做到：

- 确定终极方向和目标
- 充分认识自身的现状
- 准备随时配合现实状况作调整
- 随时号召群众团结一致

本书将依序探究领导者最常见的五个难题，这五个难题可以说是让古今中外所有领导人都烦恼不已。

1. 有效地运用时间
2. 有效的沟通手段
3. 有效的公关手腕
4. 选贤任能
5. 除旧布新，展望未来

决策质量的好坏，个人能力占有大部分的责任；多方面自我提升，才能作出更接近完美的决策。针对领导学里各式各样的问题，各位不要期望在本书找到一个简短的答案，那是不可能也是不负责任的；我会提供许多自我评测的问题，随之介绍各种辅助方法，除了作为决策的参考，更要作为提升各位内在能力的工具。

学习成为前瞻性的领导人，一分一秒都能用在刀口上；学习成为桥梁型领导人，让自己的言语更具影响力，有效管理信息的往来交流；学习成为启发型的领导人，让整个组织团结一致、风雨同舟；学习成为导师型领导人，让每个人都能发挥所长，施展抱负；学习成为领航型领导人，在最有效的时机做最需要的变革，让整个团队顺利走向成功之路。

楼梯上梦游的你我他



很多人莫名其妙坐上了领导人的椅子，头衔改了，办公室变大了，薪水提高了，工作说明书也改了；但是实际上要做什么事，天知道！最糟糕的问题是心态，尤其是领导界的新人，心态和想法还和以前当下属时一样，脑子里的工作内容也没有改。切记切记，如果你是新上任的领导人，一定要把自己当成刚出生的小婴儿，万万不可以停留在以

前当经理或员工的角色了。

现在我们先来解释两个名词——经理和领导人，这两个词有什么区别吗？英文里的经理是“manager”，领导人是“leader”；从字典里可以找到一长串的解释，与之相关的行为也非常多；不过在本书里，我对这两个字的定义如下：

- 领导人 (Leader)：制订计划的人
- 经理 (Manager)：执行计划的人

制订计划的是领导人，当被提升到这个位置的时候，面对的是决策性问题。举例来说，领导人是决定目的地的人，至于如何到达目的地，坐车还是走路，这就是经理人的事了。于是领导人要学习把眼光放得更远，让脑子的思路更多元化；学习把头伸出自家围栏，看看外面的新世界，才能基本保证决策不会影响到整个组织。领导人是公众人物，言行会时刻被密切关注，是玻璃缸里的金鱼；不管愿不愿意，领导人随时都和世界保持沟通状态，也就是说领导人无时无刻地在传递信息。因此领导人对自己的言行要加倍注意，尽可能把自己真实的想法传递出去，不要造成太多没必要的误解。

“手下竞争”是必然遇到的处境，每个和计划项目相关的人或事，一定都会觉得自己是最重要的。领导人要懂得调解，而不是自己也争宠。

领导人必须停止事必躬亲的习惯，把大部分的事情分配给手下去完成；领导人的工作是授权分工，选择合适的人负责合适的工作，适时鼓舞和引导员工，让一切事情能顺利完成。

毛毛虫会长大，但是永远不会成为翩翩起舞的毛毛虫；它们必须蜕变成蝴蝶，才有飞上天空的本事；换了角色的人，才有改头换面的机会。一个经理转换成领



导人的过程，其实就是毛毛虫蜕变成蝴蝶；毛毛虫想飞，必须要先变成蝴蝶。

现实生活里，领导人和经理的差别并不是很清楚；大部分的人是身兼二职，既是制定行程的人，又是执行的人。可以说是领导整个企划参与人员，也是管理整个计划流程的人。

本书衷心希望有领导特质的人都能走向成功之路，在工作上充分发挥天赋才能，成为一个优秀的领导人。

心态的改变

人类天生喜欢苟且偷安。想想自己平日的行为，当参加一个例行会议，我们总是习惯坐在同一个位置上；在自家的客厅里，我们习惯窝在同一角落里。心态也一样，一旦为习惯的时候，往往就变成思考的捷径，以此作出的决定，等于是在“梦游”中作决定。也就是说，一般人所作出的决策，通常没有经过缜密的思考，而是“跟着感觉走”。

但是习惯和心态除了跟着感觉走，还要跟着时代走；时时温故知新，绝不能不思进取，墨守成规。举个例子说，5岁的时候，长辈会告诫我们不要跟陌生人说话，因为可能会遇上坏人。但是在长大以后，难道我们也不要跟陌生人说话？不行，我们随时要准备跟陌生人说话，尤其是业务人员，否则什么东西都卖不出去，只能等着被炒鱿鱼！

本书的基本前提是人人都是可以学习成为领导人，而方法则是通过心态的转变，让领导者的心态常驻在每个人心里。

当我训练学员时，常常听到一些座右铭之类的话，比如“我永远是员工的坚强后盾”或者“我的大门永远为员工敞开”，等等。也许这些话曾经是他们的老朋友，或者，他们从来都没有遇到过违背这些话的情况。现在

是回头看看这些老朋友的时候了。句子依然很具启发性，并且可能成为我们的习惯。可是当我们成为一个领导人，角色已经变了的情况下，老朋友们是否还能提供最好的帮助呢？是否还能让我们的工作继续保持高效率呢？



本书邀请各位思考提升领导能力的方式，就像电脑软件升级一样，领导者的思维方式也需要经常升级，才能做到下列几点：

- 节省时间
- 完成更复杂的工作
- 更具接纳与亲和力
- 事半功倍
- 顺利完成新工作

本书提供大家一个直接有效的升级方式，帮助各位完善一个领导人的思考模式；不仅让个人获得更大的成功，也让所属的组织走向成功。希望各位善用本书提供的方法，顺利成为一个活力十足的领导人。

为何要读这本书

这本书能给各位实用的参考准则，强化现任领导人的领导技巧，挖掘潜在的领导人才，及早走向成功之路。这里着重的问题都很普通，但是影响巨大；小小的普通问题，我们常常在领导人和下属之间看到，也经常在领导人与相关利益者之间找到。

书里会依序提供有效且实用的工具和模式，不但能解决眼前的问题，还能开阔思路，拓展更多的工作机会。



十年训练生涯中，我和许多资深主管有相当的接触，他们都是极其聪敏的人，也都成功地成为高绩效领导人。本书的基本概念和方法是自我评估，找出特定的思考模式，这些思维模式各位可以在各行业中的高阶领导人那里找到，我说的各行业都是行业中的大牌，例如英国壳牌石油、劳斯莱斯汽车、摩根士坦利，等等。我的目的很简单，就是要分享我观察到普遍存在优秀领导人心里的谋略和论证，以及他们经常使用的高效率思考方式。

在本书第二到第六章，我会陆续把平时训练学员的评估工具、行为模式、思考概念和测算方法介绍给大家；它们曾经帮助许多人提升其领导技巧和思考方式，对个人及整个团体都带去十分积极的影响。

除了我自己的观察，本书还包括 20 个优秀领导人的经验分享，我称之为“领导兵团”。这个兵团的成员都是社会上知名的成功人士。

宝贵的经验不只来自名人，或是来自轰轰烈烈的大事业，日常生活的经验更容易现学现卖。领导兵团所分享的经验，其实很多是他们日常的小故事，却蕴含着令人深思的经验；我们可以作为标准答案，避免初学者和一般人迷失在盲点里。有个主管曾经这么说，“不经思考就把理论用到实际生活，这是十分不好的习惯，因为领导能力会被不求甚解的知识所限制”。

大家可以这么看，第二章到第六章是“领导指南”，将介绍五个最明显而普遍的盲点和陷阱，书里会指出一些方法和指标，引导大家走出盲点，走向成功的境界。

领导兵团和我时常讨论到决策的问题，以及如何看待将要提到的五大盲点，各位会在书中找到他们的经典语句。

本书第七章是领导原理的排列组合，介绍领导兵团如何将原理转换成完美的行动。第八章则是汇总第七章的原理，变成安装在每个人心中的领导指南针，时刻指出明确的方向，带领我们通往成功。我们还会讨论到如

何使用这个指南针，尤其是在遭遇突发状况时，我们如何善用它。

第九章是本书的综合结论，实际演示领导才能与五大灰色地带的互动，借以提升领导能力，一步步靠近完美领导的境界。最后，我们以升级领导指南针为结尾，当领导指南针转化为思想的一部分时，我们的领导水平必然已经能够接近于完美境界了。

本书每一篇章都经过许多人的审阅，这些人有经验丰富的优秀领导人和成功的管理人员，他们是刚刚被提升到领导阶层，或者正在管理和领导之间游走的领导新人。很有趣的是，我看到的最普遍的注释是：“非常实用的知识，为什么我从没在别处看过呢！”还有很多人还告诉我，他们把书里介绍的方法转告同事和员工，希望更多人能得到帮助；他们认为本书的许多材料，不仅可以提升领导能力，还可以改善人们平日行为上的缺失。

最后我要声明一件事，本书提及的所有个案都是真实故事，可是为了保护当事人的权益，书中没有使用真实姓名。

如何使用本书

引导读者在最快时间里用最简单的方法，找出问题、解决问题，是本书设计的基本概念。考虑到大部分的读者都是大忙人，很难有空闲读书，所以在每章的一开始，我就列出大家最容易迷失的地带，统称为“盲点”。第二到第六章，每章都会介绍一个盲点；找到自己迷失的根源，自然就不难找到解决方法了。



第二章——交流互动。本章的重点是寻找采纳意见的程度，如过与不及如何掌握、听取意见和完成工作的时间如何分配，进而成为肯纳忠言且工作效率极高的领导人。

第三章——公关能力。本章主要讨论公关的能力和效率。计划的宗旨和成果都不会说话，那么如何与属下沟通工作计划、如何向外界展示成果？这都依赖有效的公关手腕，才能避免成为一个聋哑领导人。

第四章——人性化管理。领导人和属下互动的程度如何掌握？既不会过分屈就下属的要求，又不会成为别人嘴里的专制暴君。

第五章——分工授权。如何选贤与能、如何适才适用，恐怕是所有领导者面对的最大问题。分工做得好，整个团队士气高昂；反之，大家兴趣缺缺，领导人也做到头了。

第六章——改革的推与不推。世界时刻都在改变，所以我们也要与时俱进，绝对不可以墨守成规。但是成功的改革讲求天时地利人和，本章将介绍一些实用的方法，帮助大家找到天时地利人和。

以上六章一开始有“重点提示”，其实就是该章的大纲提要，基本上包括下列介绍：

- 本章的中心思想，快速建立读者的概念。
- 描述该章要探讨的盲点，包括盲点之下的两个极端代表性人物，以及造成的不良结果。
- 分析如何连接两个极端点。
- 在“迈向成功”的段落里，介绍实用的思考模式和评估工具，帮助大家走出盲点。
- 个案讨论多集中在“发挥作用”的段落，我们用实际例子演示理论和实际工作的关系。
- 正文结束之后，有重点总结，归纳出大家想要的理想境界。
- 最后附加一份辅导问题。在长期的训练生涯里，学员提出过不计其数的问题，我选取其中具有代表性的问题，也是经常被提出的问题，