

THE LEADER'S CHECKLIST

15 Mission-Critical Principles

沃顿管理精要
WHARTON EXECUTIVE ESSENTIALS

领导者的备忘录

沃顿商学院教授、世界知名领导力专家著作

获选《华盛顿邮报》最佳领导力图书

深得沃伦·本尼斯等管理大师认同的领导者自省之作

[美]迈克尔·尤西姆(Michael Useem)◎著 王昭力◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

013038621

沃顿管理精要
WHARTON EXECUTIVE ESSENTIALS

C933. 2
86

THE LEADER'S CHECKLIST

领导者的备忘录

[美]迈克尔·尤西姆 (Michael Useem) 著

王昭力 译



C933.2
86



北航

C1646606

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者的备忘录 / (美) 尤西姆著 ; 王昭力译 . — 北京 : 中信出版社 , 2013.5

书名原文 : The Leader's Checklist

ISBN 978-7-5086-3902-4

I. ① 领… II. ① 尤… ② 王… III. ① 企业领导学 IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 056502 号

The Leader's Checklist by Michael Useem

Copyright © 2012 by Michael Useem

First published in the United States by Wharton Digital Press

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

领导者的备忘录

著 者 : [美] 迈克尔 · 尤西姆

译 者 : 王昭力

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京中科印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 5 字 数 : 71 千字

版 次 : 2013 年 5 月第 1 版

印 次 : 2013 年 5 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2013-1469

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-3902-4 / F · 2868

定 价 : 32.00 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 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

用领导者的备忘录去领导别人

一位经理向他的高层管理团队简要介绍了来年的计划，内容涉及产品发布、定价压力和分析师的担忧。事实证明，这次非现场陈述很有吸引力，也令人振奋，但奇怪的是，那一刻感觉并不完善，机会也就这么浪费了。

与他们私底下对这位经理的了解相比，房间里在座的管理者并没有了解到多少东西。对于经理总体上如何看待他们，以及对他们每个人分别有怎样的期望，他们一无所知。更糟糕的是，他们对那一刻的方法了解更多，而对他们所追求的更大的目标和战略却知之甚少。如果将领导

力比作一张织物，那么，经理最终在多条主线之间来回穿梭，却无法纺成整匹布。

这听起来熟悉吗？应该吧。我在美国及其他国家的领导力发展工作证明，像这样的会议总是以多种语言举行，这令在场的人普遍感到恐慌。有时，问题只是缺乏经验：有效地领导部下是一项复合技能，可以通过实践得以加强。但是，我的研究和观察表明，管理者在工作中，可以学习飞行员或外科医生那样使用备忘录，这不仅可以减少失误，甚至在许多情况下还可以消灭失误；这不仅可以用于会议这样的常规事务中，而且，当工作、生意乃至生活面临危机时，这种方法也会产生效果。

这就是我写《领导者的备忘录》(*The Leader's Checklist*)一书的原因。本书展现了15项任务关键型的领导力原则，这一核心内容是久经考验的，而且，令人吃惊的是，在公司或国家之间，这些原则竟然大同小异。总的来说，无论面临怎样的挑战和环境，或是处于什么时刻，它们都会为作决策提供模板。

持续改进

在第一部分中，我将对构成“领导者的备忘录”的 15 项原则进行定义，并和大家一起探讨它们在各种不同场合中的应用，如华尔街、南北战争以及在国际关注下实施的一次大胆救援。我还将提供一份“用户手册”——一系列提示，旨在帮助领导者作好应对任何情况的准备——而且，我还要告诉你如何检查及重新检查自己对这些原则的应用。

这项测试非常关键。学会如何领导他人是一项个人能力，它会随着重复运用和经验的积累而不断提高。因此，检查和修正“领导者的备忘录”构成了一个学习圈，它有助于确保其所有原则都是必要的、完整的，并且是和个人环境相关的。

自本书首次出版^①以来的较短时间内，我收到了许多管理者的来信，他们正是这样做的：将这些原则应用到他们的工作生活中，以及我们所处的经济困难时期的迫切需要中。从更广泛的角度来看——联合国和世界经济论坛，万

① 注：本书首次出版指的是英文原书首次出版。——编者注

事达和美敦力，以及礼来公司和IBM，此外还有其他一些组织——他们向我反馈的问题是，他们觉得哪些方面需要给予更多的重视，或是进行更多的调整，以及什么可以特别有力地击中要害。

在你全身心地投入这份备忘录中之前，我有机会在《领导者的备忘录》增订版的这篇前言中向你传达他们的实践智慧和直接经验。既可以把这看成是《领导者的备忘录》一书的强调版，为你提供实地体验；又可以把它看成是一种激励，当你能够更充分地阐释15条标志性训词时，你对它的理解就会更具批判性。我相信，这些原则是永恒的，但是，就像经营状况一样，环境是不断变化的。

在行动中缺失

虽然《领导者的备忘录》一书是通过15项原则定义的，但是，很多管理者告诉我，根据他们的经验，有3项原则在行动中容易缺失。管理者说，在某些情况下，他们在执行领导力的过程中极少用到它们，或者已经不怎么使用了。而且，他们也很少看见本应接受这些原则的其他领导者使用

它们，这已是司空见惯的事了。不管怎样，结果都是相同的：当一个企业无法运行时，就会采取折中的领导方式。

这些管理者发现，对于他们自己和其他人而言，最少遵守的是以下三项原则：

尊敬同一屋檐下的人：要对那些为你工作的人表示信任和支持。

采取令人信服的交流方式：以人们永远不会忘记的方式交流。

把共同利益摆在第一位：以共同目的为先，狭隘的价值观排最末。

为什么违背这三项原则比实践它们更为体面？我猜答案取决于一个事实，那就是，很多管理文化并没有充分强调，或是把这三项任务关键型原则写入他们的领导力发展大纲中。然而，不论出于何种原因，人们都能强烈地感受到它们的缺失，而且，结果证明，对于公司声誉、底线乃至国家利益而言，这种缺失有时还会导致灾难性的后果。

例如，考虑一下当时的英国石油公司首席执行官托尼·海沃德（Tony Hayward）。在谈到对以下问题的担忧时，他的交流方式无法让人信服：他的公司在墨西哥湾的井口破裂事件会对环境造成影响；或者，在 2008 年金融危机期间，投资银行界的许多成员似乎把狭隘的自身利益放在了投资者和国家利益前面，他们的做法也会对环境造成影响。ⁱ

关于无法做到尊敬同一屋檐下的人的例子，没有比杰夫·金德勒（Jeff Kindler）更适合的了。他是辉瑞（Pfizer）的前任首席执行官，而该企业是全球最大的制药公司之一。人人都说，金德勒曾多次顶撞、质问和批评他的总经理，还插手该总经理的具体事务，甚至当众谴责一位董事会成员。他没有做到尊敬同一屋檐下的人，这方面连续失败的结果是，几乎没有人追随他，而且，也没有值得肯定的市场份额业绩来证明他的努力，因此，金德勒在上任不到 5 年之后就被董事会弹劾了。ⁱⁱ

富有挑战性的时代

当领导力面临危机时，这 15 项原则都应该适用，不

过，当遇到压力比较大或令人困惑的情况时，其中几项就会显得特别突出：例如，正在处理的事情。对于富有挑战性的时代而言，备忘录中的以下几项原则最为重要，它们再次描述了管理者在众多环境中的新近体验：

用战略的眼光思考和行动：提出一种用以同步实现短期和长期发展的战略，并确保其得到广泛理解；考虑到所有的市场参与者，并在他们表明态度之前预见其反应和抵触情绪。

负责：采取一种偏爱行动的态度，即使未经正式委托，也要负起职责，特别是如果你已做好充分准备那就表现得与众不同。

采取果断行动：作出合理的、适合的决策，并确保其能付诸实施。

经这么一说，以上原则大多数都显而易见，但是，对领导者来讲，没有比在下述时刻强调这些原则更重要的了，即一个公司正在改组、一个国家正陷入困境，或者一个集

团正在艰苦奋斗时。由于世界股市出现剧烈波动，主权债务在走下坡路，甚至受到违约的威胁，而且，许多国家的经济复苏呈现出磕磕绊绊的特征，因此，企业领导者几乎被迫加强他们的战略思维、果断决策以及直接负责的意愿。

例如，设想这样一个美国：商业领导者负起更多责任，力争降低该国持续高于 9% 的失业率。华盛顿调解的效果近乎为零，这让国家陷入了政治僵局，在这种情况下，就业可能成为当务之急。这样做要求他们制定三重原则，即战略思维、负起责任，以及果断行事。

没错。机构投资者现在控制着美国 2/3 的公开交易股份，他们很可能会提出异议——他们的关注点是为近期股东创造高于一切的价值，而对屡次不达标的高管和董事成员进行处罚。ⁱⁱⁱ 美国的做法似乎是一种思维定势，但确实也只是权宜之计。这种解救方法以前比较有用，现今就不那么有效了。

举个例子，假如财富 500 强企业每家都只吸收 1 000 名美国雇员，他们合起来就可以增加美国 50 万的就业人口，并且把国家失业率降低 1/3。主要高管、董事会成员和业主

在一起工作，组成了一个内部圈子，他们可能会致力于在下一年内为美国人创造百万个新的就业机会，或者针对扩大就业的创新方法建立一项研究和发展基金。

考虑到许多公司在国内外积累的几十亿现金，用于以上两个方面的必要资金都已经存入银行。因此，当提到美国就业增长的时候，那些控制和监管私营部门高层的人所采取的动员领导方式就有助于提供必要资金，而在这样一个时期，华盛顿是无法做到这一点的。返回正在讨论的原则，那就是，当其他人似乎不能做到这一点时，这种领导方式就会负起责任。^{iv}

开创

尽管备忘录中的 15 项原则源于大机构管理者的研究和观察，但是，处于起步阶段的管理者的经验同样指出了以下做法的重要性，即为迅速成长的企业也制定一份专门的“领导者的备忘录”。

当玛格丽特·惠特曼（Margaret Whitman）于 1998 年来加利福尼亚创立 eBay（电子湾）时，该公司仅有 35 名

雇员。令惠特曼吃惊的是，她发现她的员工没有保存预约日历的习惯，或者几乎没有任何日常条理性。创始人彼埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）在领导刚刚起步的企业时，所使用的是一些非正式的方法，它们对此不作任何要求。十年之后，当她离开时，eBay的雇员人数猛增至15 000名。从基本原则来看，惠特曼所面临的领导力挑战并没有发生变化；尽管十年的成长极大地改变了这些原则的应用。

让我们来看一个同样意外的例子，讲述的是已发生剧变的领域：当柳传志于1984年在中国创立联想时——在中国科学院的一间警卫室里——他只有两名员工，其中包括他本人。27年后的今天，他经营着世界第四大个人电脑公司，拥有员工22 000多人。在成立初期，该公司没有任何手续上的要求，但是，和eBay一样，成功增长引出了一整套新的应用程序，同时也提出了一致应用持久原则的要求。在联想的案例中，这意味着对过去五天的决策进行每周评论——到目前为止，这一程序已经运行了将近30年。为了更好地展望未来，柳传志反复回顾过去，通过这种方式，

他构建了自己的“领导者的备忘录”——这份备忘录帮助他的公司在 2005 年并购了 IBM 个人电脑部门，并且开始在世界舞台上崭露头角。

真实事件

在我从事学术研究和领导力发展工作的整个过程中，我看到了其他人在担任领导期间的表现——附近的、全球各地的，或者很长一段时期以来的。管理者的反馈表明了一种特别让人感兴趣的探索途径，尤其是在媒体信息常常互相矛盾的时候：真实事件——不是网络电视综艺节目，而是现场的、用第一人称叙述的处在危机时刻的领导力。当我们需要自己成为领导时，我们通常会获得关于如何领导团队的难忘见解。

在接下来的篇幅中，读者将会观察到领导者如何履行职责——或者失职——美国国际集团出现财务危机、智利矿工救援，以及在阿波马托克斯举行的南北战争北方受降仪式。我认为，这些描述展现了备忘录的力量，而且，许多管理者告诉我，他们希望我在书中写入更多关于个人

的叙述，这些人的领导力既非常出众，又特别具有启发性。在这个增订版中，我添加了第二个部分——领导力培训——其中包括我对两位领导者的长篇采访，他们的经验给了我很大启发。有关视频采访链接，请访问：<http://wdp.wharton.upenn.edu/books/the-leaders-checklist>。

其中一篇是对智利矿业部长劳伦斯·戈尔本（Laurence Golborne）的采访，他领导了那次富有戏剧性的救援行动，当时，33 人被困在地表以下 2 000 英尺处已有两个多月。此前我也采访过戈尔本，这在《领导者的备忘录》第一版中已经提到。比较近的一次采访收录在增订版中，不仅是对第一次的补充，而且还详细说明了备忘录的另一项核心原则：

激励基层员工。知道他们的独特意愿，然后以不同的动机为基础作出最佳选择。

原先讲述戈尔本在救援行动中的作用时，我更加重视过程——例如，他同时实施多种救援策略。在这次采访中，他同样强调了一个问题：有必要反复提醒他的救援队不要

忘记“梦想”；这项工作虽然艰苦，而且时常单调乏味，但其最终目的才是成功的实质。他说，面对挑战，“你们应当积极起来”；“你们要有乐观的心态”。为了表达成功的决心，你们必须“和团队在一起”，而且，“在他们面前要抱有一种信念，那就是，你们将有能力解决问题”。

新的采访进一步证明了《领导者的备忘录》第一版中所强调的一个观点：上级的支持非常重要。从危机发生的第一刻起，智利总统塞巴斯蒂安·皮涅拉（Sebastián Piñera）就坚决支持救援行动。“皮涅拉总统承诺我们将会尽全力寻找他们，”戈尔本回忆道，“在那一刻，我感到自己被赋予了采取措施的权力。”

戈尔本说，国家致力于开展救援“是这次活动成功的关键”。尽管这次行动一开始似乎并没有任何成功的把握，但是，结果证明，总统坚定不移的支持是至关重要的。我们首先确定了矿工所在的位置——“这是我生命中最棒的时刻之一”，戈尔本对我说——然后把他们拉上地面。^v

我还添加了第二个访谈，也是这个增订版的新内容。我采访了纽约市消防局反恐和应急准备首席约瑟夫·普法

伊费尔（Joseph Pfeifer）。普法伊费尔带来了他在普通和特殊时期领导他人的丰富经验。作为全市的司令部部长，他于2001年9月11日在世贸中心北塔担任事故指挥官，开展急救工作。他还领导了消防局的策略规划和反恐战略开发。

我对他的采访不仅加强了15项备忘录原则的重要性，而且，与戈尔本的例子一样，还为它们的应用提供了新的见解，尤其是下述原则：

采取果断行动：作出合理的、正确的决策，并确保其付诸实施。

2001年9月11日早晨，普法伊费尔正在世贸中心附近对气体泄漏进行例行检查，当时——早上8:46——他听到一阵轰鸣声，一架低空飞行的飞机正从空中划过。普法伊费尔一抬头，看见飞机撞向了北塔，根据接近时的角度和速度，他立刻判断出，这并不是一场事故，而是一次恐怖袭击。^{vi}

“就在那一刻，”普法伊费尔说，“我知道自己即将面临有生以来最大的一场火灾。”他立即通过电台部署了大批消