

# Monday Morning Mentoring

畅销全球的领导力培训手册

## 周一清晨的 领导课

加强版

[美] 大卫·科特莱尔 著  
(David Cottrell)

田科武 译



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS

# Monday Morning Mentoring

## 周一清晨的 领导课

ZHOUYI QINGCHEN DE LINGDAOKE

[美] 大卫·科特莱尔 著  
(David Cottrell)

田科武 译

加强版

本书版权登记号: 图字: 01-2012-6423 号

Monday Morning Mentoring: Ten Lessons to Guide You Up the Ladder

Copyright © 2006 by David Cottrell

This edition arranged with InkWell Management, LLC. through Andrew Nurnberg  
Associates International Limited

### 图书在版编目 (C I P) 数据

周一清晨的领导课: 加强版 / (美) 科特莱尔  
(Cottrell, D.) 著; 田科武译. —北京: 高等教育出版社, 2013. 4

书名原文: Monday Morning Mentoring

ISBN 978-7-04-037185-7

I. ①周… II. ①科… ②田… III. ①企业领导学  
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 064524 号

策划编辑 段会青 责任编辑 段会青 版式设计 王艳红 责任校对 刘春萍  
责任印制 毛斯璐

---

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街4号	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
邮政编码	100120		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
印 刷	北京中科印刷有限公司	网上订购	<a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>
开 本	880 mm×1230 mm 1/32		<a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a>
印 张	6.75	版 次	2013年4月第1版
字 数	120千字	印 次	2013年4月第1次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	29.80元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 37185-00

史蒂芬·柯维博士告诫企业界人士：**管理在系统之内起作用，领导力则对整个系统起作用。**

**世界500强企业的管理者**一般把80%的精力用于领导，而用在管理上的精力只有20%。

**“别忙着管理了，赶快领导吧！”**全球第一CEO杰克·韦尔奇如是说。

# 前言

两年前……

我的生活不那么如意。

几年来，我一直在一家世界 500 强企业担任部门经理，做得还算成功，最近却陷入了低谷。我比以前更加努力地工作，但劳而无功。我几乎见不到我的孩子们，婚姻生活面临着危机，健康状况也出现了问题。

在生活的各个领域，我都在苦苦挣扎着。

我的消沉也影响了我的团队成员。他们面临着很大的压力，有些人达到了爆发点，所以部门业务进展缓慢——真的是非常缓慢。改善团队工作表现的压力，很快就要超出我的承受极限了。说实话，我已经准备放弃了，因为我对自己的领导能力的怀疑正一点点吞噬我曾经拥有的自信。

许多问题我都找不到答案：如果我不再适合做领导者，那我该怎么办？如果我过去的成功是因为经济繁荣或仅仅是因为运气好，那我该怎么办？

我变得不知所措。

我所有的资源都用尽了，现在的我需要找人谈谈——一个能够倾听我诉说、不对我妄加评论、只为我提供建议的人。

某个星期六，我在高尔夫球场上见到了父亲的一位朋友——托尼·皮尔斯。在我成长的过程中，托尼一直是我的榜样，虽然他对此一无所知。托尼是一位成功的商业领袖，现在的他处于半退休状态，主要任务是著书立说、培训高级主管。虽然他看起来只比我稍长几岁，但他的阅历显然比我丰富得多，也比我成功得多。

成功丝毫没有让托尼产生任何变化。他热忱的性格、运动员般的健美体魄以及富有感召力的个性，业已成为我们这个社会的传奇。

退休前，托尼是一位“起死回生的专家”，能够拯救公司于破产的边缘，引领公司重新走向盈利的道路。他曾两次被多个全国性组织授予“年度企业家”称号，目前担任一家商业理事会的理事，致力于建立公司高级管理人员的诚信准则。



托尼的职业生涯为他赚得了数以千万计的财富。他赢得了社会



的高度赞誉，因为他投入大量的时间和金钱帮助他人，他的诚信和美德无人能及。

我的祖父称他为“一位真正的绅士”。我的父亲对他尊崇备至。在父亲的经商生涯中，经常请他担任自己的咨询顾问。

托尼是我渴望成为的那种人——聪明睿智、受人尊重、充满自信，并且是广受欢迎的演说家及良师益友。但是现在我知道，要成为他那样的人，我还有漫长的路要走。

大学毕业时，托尼给我写了一封贺信——不知道出于何种原因，我将之保留了下来。

亲爱的杰夫：

祝贺你大学毕业了。

你已经度过了生命中一段美妙的时光。

现在，你的学习才真正开始。我相信你一定会在自己选择的领域里取得成功。

如果你什么时候想与人谈谈个人或经营上的问题，我会荣幸地将自己的经验传授给你，你尽管开口就是了。

致以诚挚的祝福。

托尼·皮尔斯

之前，我一直没有在高尔夫球场上见过托尼。现在距上一次交谈，也有好几年时间了。我不知道如果我打电话，他是否还记得我。我也不知道他会不会抽出时间来和我会面，毕竟全国的各大公司都在争相向他发出邀请。

要不要给他打电话呢？一番纠结之后，最终我决定打电话给他，反正我也不会有什么损失。我的生活正在失去控制，我必须做出某些改变。

我拨通了电话。

拨电话的时候，我心里有一些紧张，还担心他不记得我了，这会让我觉得自己像个傻瓜。即使他还记得我，从他送贺信给我到现在，也已经过去好几年了，或许他早已忘了当初许下的诺言。

但是，仅仅几秒钟后，托尼即拿起电话与我交谈，我的心不再惴惴不安，心中的顾虑也消失得无影无踪。我刚一说完“我是杰夫·沃尔特斯”，托尼立刻就知道了我的身份。他问我父亲过世后我母亲的状况怎么样，然后他说他很荣幸接到我的电话。

我有趣地发现他使用了相同的一个词——荣幸——若干年前我大学毕业时他在写给我的贺信中也使用了这个词。真是太巧啦！通完电话后，我在心里暗暗思忖道。

简短的寒暄之后，我提醒托尼几年前他给我写过一封贺信。我





告诉他我在工作中遇到了一些问题，希望得到他的指点，如果现在他还愿意与我交谈的话。

在就我遇到的一些问题作了说明之后，他说，如果我答应他两个条件，他就同意帮助我。

1. 托尼说他对帮助我解决具体问题兴趣不大，他关心如何让我成为一个更优秀的人或更卓越的领导者，而且这需要我和他在一起待很长时间。他说他会特意在每周一来城里，如果我承诺连续十周每周一与他会面，他会很乐意帮我。

“十周？”我结结巴巴地说道，“为什么要十周？在我看来这是很长的一段时间。我不知道我能不能连续十周每周一离开工作岗位？”

托尼打断我的话，说：“我需要这么长的一段时间，因为有了这样一段时间，我们可以大致弄明白你在领导团队过程中遇到的几乎每一件事情。这看起来是个不小的承诺，但是我向你保证，在你还没有意识到的时候，十周的时间就会倏忽而过。”

“如果您这么想，并且愿意把这么多时间留给我，我也乐意把我同样多的时间交给您。”我的态度软了下来，“这对我似乎是个千载难逢的好时机。”

2. 托尼还让我把他将要与我分享的教训和经验传授给他人。他

说我面对的问题并非只有我一个人会遇到，其他人可以从我的经历中获得教益。

托尼答应与我一对一地讨论十个星期，这让我满心欢喜。我问我们能不能把会谈时间从周一改到周五，但是他说他的日程安排不允许，我于是答应满足他提出的两个条件。毕竟，我在心里辩解道，如果周一清晨的会谈效果不理想，我还可以想办法得体地退出余下的会谈。

结果，这十次会谈——“与托尼共度的十个周一清晨”——成为我一生中最难得的会谈。“想办法得体地退出余下的会谈”这种想法再也没有出现在我的脑海中。











至于我的第二个承诺——把我的所学传授给他人——正是我写作本书的原因。

我很荣幸你能花时间阅读这本《周一清晨的领导课（加强版）》，并且希望你把托尼教给我的这些真知灼见传授给别人。

在你分享我与托尼周一清晨的会谈时，希望你能乐享其中，学以致用，不断成长。



# 目录

- NO.1  司机与乘客 1
- NO.2  要事第一 19
- NO.3  逃离管理黑洞 33
- NO.4  视批评为礼物 57
- NO.5  做正确的事 73
- NO.6  只雇佣合适的员工 89
- NO.7  热忱拥抱变化 103
- NO.8  效率！效率！ 119
- NO.9  把桶装满的艺术 141
- NO.10  进入遗产地带 157

后记 / 195

托尼的良言集锦 / 196

NO. **1** 司机与乘客

**我**离开家赶赴与托尼的第一次会谈那天，天空中下着雨，天色很是阴暗。

说实在的，我对与托尼的会谈能否改变我的工作状况有些将信将疑。与托尼共度的时光，充其量能让我对眼下的处境感觉好一点。我对他能在多大程度上改变我的处境是非常怀疑的。毕竟，我已经为一家世界顶尖的公司工作了若干年，参加过许多管理培训课程。不过，不出人所料，这些竭力吹嘘的培训课程，其效用都持续不了多长时间。

我不得不一再提醒自己，如果一切都尽如人意的话，我当初就不会主动给托尼打电话。但事实是：我正处在职业生涯的十字路口。我深知，自己无论如何都必须在某些方面做出改变。“别瞎想，”

我在心里斥责自己，“全国各地的管理人员都想得到托尼的忠告。他有时间与你交谈，你应该感到幸运才是。”

我们之前约好八点半开始会谈。因为下雨的缘故，当我把车子开到托尼的私家车道时，已经八点四十分了。托尼正站在门口等我，看上去就像是刚刚从《绅士季刊》中走出来一样。

“早晨好，杰夫！欢迎你的到来。”托尼边说边伸出手拉我，像慈父一般拥抱了我一下，“很荣幸你能抽时间来看我。”

托尼让我进屋，并带我简单地参观了一下他的住宅。他的家非常漂亮。屋子很大，格调很温馨。他妻子一年多前去世了，他很自豪地给我看他们在世界各地拍摄的照片。参观完之后，他带我来到他的书房，他说以后每周我们都在这里会谈。

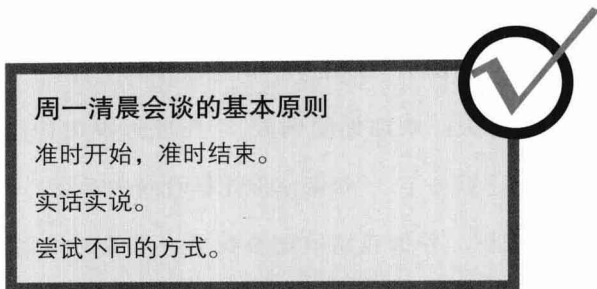
他书房书架上的图书肯定不止1 000本。我看到好几张托尼与知名商业巨头们站在一起的合影，并一下子认出了这几位商业巨头，其中还有几张就是在我现在所在的书房里拍摄的。我得说，这些照片让我有点儿心生敬畏。

在闲聊了几分钟后，托尼说我们该言归正传了。

“你的时间很宝贵，杰夫。”他开口说道，“如果想充分利用会谈时间，我想我们需要制定几条基本原则，所以在考虑我们的会谈时，就自作主张草拟了几条。”



他把一张手写的便笺从桌子那边推过来，上面写着三条简单的规则。



这确实够简单的，我想，我能接受这些原则。然后，我抬头看着托尼，说，“这些我能做到，我们现在就开始吧。”

“好的。”托尼说，“告诉我，这么多年没见面了，是什么原因又让你来找我的？”

接下来的一个小时里，我滔滔不绝地讲述，而托尼只是认真地听着，一句话也不说。

我从大学毕业时开始讲起，那是我们最后一次交谈。当时我对未来满怀激情。和大多数大学毕业生一样，我觉得没有什么能够阻止我走向成功。我受过良好的教育，精力充沛，积极乐观。

在工作的头几年里，我轻而易举获得了成功，并很快获得了几次升职机会。我供职的这家技术制造公司是世界上最受尊敬的公司之一，我服务的是公司的销售部门。后来，我被提升至管理岗位——这是我获得的第一个大好机会——我也非常喜欢这个职位。我的业务蒸蒸日上，前程一片光明。我很早就参与制定重大决策，并从中学到了许多经验。

我们团队的表现并不是最好的，但还说得过去，甚至可以说相当不错。

在我的团队成员中，有些人不像我一样有那么高的干劲，但是部门的业务那么好，我一点都不为他们感到担心。事实上，我可能忽视了员工的表现问题——这正是导致我眼下面临问题的原因。

是的，为了成为“众人中的一员”，我真是没少下工夫。我想让下属喜欢我，想让他们为





我工作，所以时不时带他们出去聚餐或喝酒——甚至给他们讲我眼下面临的一些问题。在当时，这似乎是个不错的策略。也就是在那前后，我认为公司高层管理者的工作远远不能令人满意。实际上，我甚至告诉我的下属，如果我们也像高层管理者那样工作的话，公司会破产的。我们都为此而放声大笑过。

那是一段美好的时光。但是在接下来的几年里，业务越来越难做了。我的大部分下属仍然是无可挑剔的，但是那些曾经被我忽视的员工的表现问题，现在开始严重影响部门的表现。所谓“严重”，是说它们开始对我的工作构成威胁。

我努力工作——长时间地努力——但是，各项业务指标却表明，情况非常糟糕。我闷闷不乐，我的下属也不高兴。我们的业绩证明了我们的沮丧，而且这种闷闷不乐的情绪也传染到了我的家庭生活。

“托尼，我很景仰您，所以来向您请教。”我沮丧地说道，“我已经江郎才尽了，我只是希望现在掉转船头还为时未晚。”

在听了差不多一个小时的诉说之后，托尼终于开口发表意见。“首

