

全球最畅销的领导经典 改变世界与个人的一本书

领导精神

安德鲁·卡耐基 亨利·福特 等著

文生 译



The Spirit of Leaders

全球最畅销的领导经典
改变世界与个人的一本书

陕西师范大学出版社

全球最畅销的领导经典
改变世界与个人的一本书

领导精神

The Spirit of Leaders

安德鲁·卡耐基亨利·福特等著

文生译

陕西师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导精神 / (美) 卡耐基等著; 文生译. —西安: 陕西师范大学出版社, 2007. 11

ISBN 978 - 7 - 5613 - 4097 - 4

I. 领… II. ①卡…②文… III. 企业领导学—演讲—选集 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 166753 号

图书代号: SK7N1012

领导精神

责任编辑: 周 宏

装帧设计: 友家设计

出版发行: 陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱 邮编: 710062)

印 刷: 北京龙兴印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 26.625

字 数: 700 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5613 - 4097 - 4

定 价: 48.00 元



目 录

第一章 领导者必备的素质

能否创造一个充满创造力、具有挑战性的氛围是一个商业领导者能力的重要标志。另外，体格、决断力、信用以及能够清楚表达自己目标和意图的能力也很重要。

领导的艺术	赫拉尔德·格尼恩	(2)
领导者的积极素质	切斯特·I·伯纳德	(20)
公司的真正特性	罗伯特·戈祖塔	(25)
个人力量要素	A·蒙哥马利·沃德	(32)
建立在现实基础上的领导		
——工作场所的变化	劳伦斯·A·博西迪	(41)
要善于把握机会	缪里尔·西伯特	(52)
除去领导艺术的面纱	安德鲁·S·格罗夫	(58)
不断取得成功的关键因素	马尔科姆·福布斯	(63)
确定目标 认真思考	汤姆·摩那根	(66)
阿默尔人是如何成功的——为什么	奥登·阿默尔	(71)
从自己的现状出发去争取成功	查尔斯·斯瓦伯	(80)
民主对我来说意味着什么	本杰明·费尔莱斯	(85)



第二章 领导革命

除旧布新、整顿革新、改造适应、打破障碍、重新设计、冒险——这些都是一个企业在发展壮大和增强活力过程中流行的口号。领导世界的变化以及领导一场真正的革命所需要的专门技能即为本章介绍的重点。

管理一个创造性的组织	迈克尔·D·艾斯纳	(92)
现在就做	琳达·J·沃什纳	(102)
真正的领导者创造新的产业	罗伯特·W·加尔维	(106)
重新组织	小托马斯·J·沃森	(111)
你具备了能够取得成功所需要的		
个人素质吗	彼得·林奇	(119)
最重要的管理原理	阿尔弗雷德·小斯隆	(123)
管理——一门微妙的艺术	大卫·利连塔尔	(134)
组织的诀窍	小托马斯·J·沃森	(139)

第三章 成功的企业领导

真正成功的企业领导必须有着高度的正直诚实，深知顾客才是真正的上帝和一切的关键所在，并懂得变革是永远的，因而不应当对其心怀恐惧，而且他必须具备那种对成功和发展永无止境的追求及永不消退的激情。

成功的经验	约翰·小韦尔奇	(148)
论领导能力	布勒·皮肯斯	(156)
领导的艺术	大卫·奥杰尔维	(166)
论领导能力	马文·鲍威尔	(171)
倾听的艺术	玫琳·凯伊·阿希	(180)
管理中的三个关键要素	裘力斯·弗雷希曼	(184)
不是酒精中毒症，而是自我膨胀症	哈罗德·格林	(191)
怎样解读商业气候征兆	欧文·扬格	(201)
在商业管理背后的人	理查德·希尔斯	(207)

第四章 前进的梦想

世界首富比尔·盖茨认为未来的计算机将更加普遍地介入我们的生活，并最大可能的满足我们的需求。科技的发展证实了这一点，而比尔·盖茨这种乐观、积极的信念无疑成为他前进道路上的巨大动力，甚至可以说前进的梦想是个人成功的保障。

不可思议的未来	大卫·萨尔诺夫	(212)
技术前景	王嘉廉	(219)
机器和进步	托马斯·艾尔瓦·爱迪生	(223)
创新——成功的果实	罗伯特·N·诺伊斯	(229)
奥林匹斯山的一瞥	比尔·盖茨	(237)
我培养出来的人比我雇佣的人优秀	路易·F·斯威夫特	(243)

第五章 怎样才能实现成功的管理

生活在当今以及可预见的将来的商人们只有知道学习赢取利润的必要及赢利的重要，知道怎样与他人融洽相处，怎样把自己与他人的努力聚集起来，才能明智地跟上社会的变化。另外，实现成功的管理还要求领导者对他所置身的社会有一个充分深刻的认识。

公司总裁们深夜里在想什么	约翰·麦克弗莱	(252)
论良好管理	李·艾柯卡	(262)
最珍贵的资源——时间	安德鲁·格罗夫	(270)
经营一家成功的公司		
——卓有成效的10个规则	萨姆·沃尔玛	(274)
职责	王安	(279)
讲究职业道德的经理确定他们		
自身的规则	艾德里安·卡德比尤利爵士	(283)
用你的价值观来领导	本·科恩和杰里·格林菲尔德	(293)
数字设备公司的头25年	肯尼思·H·奥尔森	(300)



公司职员的困境	埃尔文·米勒	(310)
学生的角色	维拉尔德·小罗克威尔	(320)
现代化的公司	乔治·帕金斯	(326)
我的生意经——没法从书本		
商学院学到的东西	伊斯德·劳德	(332)

第六章 应对逆境

真正伟大的将军会镇定冷静地看待困境；他完全明白困境是注定会不时地出现的，他拒绝因此而垂头丧气、身心交瘁。

成熟老练的商业领导完全明白，如果把任何公司发展过程的业绩或者是任何实业家职业生涯中的轨迹描绘成一张图表，那表上的线条必定是参差不齐。

全球性竞争——在飓风眼中的美国	小约翰·F·韦尔奇	(340)
商业领导者——商业领导能力的复兴		
取决于我们	H·罗斯·派洛特	(350)
走投无路的实业家	J·保罗·盖帝	(362)
女行政主管	奥莉夫·安·比奇	(372)
人本原理	里恩·C·麦克弗森	(376)
随机应变式领导能力	麦克斯·戴普里	(382)
我不接受失败这个词	约翰·H·约翰逊	(386)
在公众的眼光中	桑德拉·L·库兹格	(391)
我从来不订约会	小威廉·瑞格利	(397)
反省自己	小威拉德·F·罗克威尔	(401)
相信人们	大卫·帕克德	(407)
道德伦理——全球性的商业挑战	罗伯特·D·哈斯	(412)



第一章

领导者必备的素质

能否创造一个充满创造力、具有挑战性的氛围是一个商业领导者能力的重要标志。另外，体格、决断力、信用以及能够清楚表达自己目标和意图的能力也很重要。

领导的艺术

赫拉尔德·格尼恩

在我看来，作为一个最高管理者，我工作的任务就是将这些从所有压抑和恐惧的情绪释放出来，因为这些情绪把他们牢牢的束缚在不安定感这个链子上。

我所要寻找的是那些才干超群、经验丰富的人，他们总是有明确的目标，渴望取得一定的成绩，希望在生活中出人头地，小有成就，他们也从来不害怕为了自己的目标和自己极度渴望的成就而付出艰辛的劳动和努力的工作。

哪个人被解雇了，为什么被解雇，在什么时候解雇了这个人，甚至是以什么样的方式解雇了这个人，所有的这些都应当让当事人、公司里的每一个员工、公司内的管理阶层以及领导阶层了解得清清楚楚、明明白白。

一个优秀的领导者要具备的最重要的品质之一就是对自己要有充分的自信心，能够明白自己勇于承认错误并不会因此而毁了自己的形象与威信。真正考验他是否是一个合格的领导者的方法就是看他能不能够尽早地认识到自己的错误，正面对现实，然后迅速采取措施纠正错误，扭转局面。

领导的艺术是商业管理的灵魂和关键。没有人可能会仅仅通过不断的变化数字或是重新规划公司内的计划表格抑或是将在商业学校中所学到的最新的公式生搬硬套地运用到公司经营中去就能够将一个公司真正地管理好。在商业领域中你所真正管理的是公司里的人。

管理与领导艺术不可避免地是相互交织在一起的。但是，为了清楚了解两者起见，我把商业管理看作是一种客观的东西：因为你希望达到一个目标，希望从一个起点走向另外的一个地方，你就需要对自己的工作表现和行为进行评估。你在某个商业管理的学校中学习时一定学到了许多在商业贸易中可以使用的工具。事实上，如果你能够通过学校里所有的考试，学校就可以颁发给你一个“工商管理硕士”的头衔和称号。但是，尽管每一年从商业学校

毕业的无数的年轻的女士和胸怀壮志的青年们都配备有最先进的计算机，都对计算机应用了如指掌，他们充其量只能是一些受过高等教育的商业管理者，而不是领导者。领导的艺术又另当别论了。它是一种完全主观的东西，人们很难给它下一个确切的定义，在实际中也无法用任何客观的标准来衡量它。这种能力不是能够从学校的课堂上或是书本上学来的，就像一个棒球运动员不可能单单通过看学习指南上的示范就能够学会扔出优美漂亮的弧线球一样。然而，有一点非常明显，那就是，任何一个公司的特点其实就反映了这个公司内的最高领导者与他所领导的管理队伍的特点和品格。在我看来，在决定一个公司能否取得成功的所有要素中，领导的质量是其中惟一最为重要的要素。

无论在一个公司里，还是在政治领域中，无论是在战场上，还是在足球场上，领导的艺术都意味着领导者要具备这样的能力：能够激励自己的下属为了实现一个共同的目标和理想，紧密团结起来，万众一心，精诚合作，服从他的领导和安排。没有人能够孤军奋战而最终获得胜利。其他人必须从心底里乐意服从领导者，愿意跟从他。我当然不赞成那种认为领导者是天生的，领导是一种天赋的能力这种论调。我认为领导艺术是通过后天的学习习得的，尽管我还不能够完全解释这种技巧是通过什么样的方式学到的。那种领导别人、鼓动别人的能力更多的是一种本能的反应，或者说是一种人的内在的天性，而不是在经过深思熟虑后积累的结果。这种能力也是一个人根据自己在日常生活中的经历而逐渐习得的。这种领导艺术的本质和娴熟程度最终取决于领导者个人内在的性格特征如何。

我本人在国际电话电报公司的领导方式和领导风格就不是精心设计的，我从来不是为了达到某些预先设定的目标而设计自己的领导方式。事实上，我的领导风格根本就没有事先设计过。在我刚刚进入国际电话电报公司的时候，我就给公司制定了许多极具挑战性的高目标，因为这是我本人一贯的工作风格，是我的特点。在那时我甚至连领导风格这个词都没有考虑过。但是，在我今天重新审视这些行为的反馈和效果的时候，不得不承认，我的这些特点与我在谢菲尔德学院读书时所养成的争强好胜的习惯不无关系。我总是学得十分扎实，因为我喜欢拿高分，如果什么时候我的分数很低的话，我就会沮丧不已，忐忑不安。什么时候老师在我的论文上打一个“优秀”或者是“命题不错”的批语时总会让我着实高兴一阵子。在谢菲尔德学院我学到了这样的信条：我必须尽我最大所能去争取我应该得到的东西。但是同时我又发现其实一个高的分数会让我心情舒畅，甚至让自己内心充满自豪。这种欣喜



感和自豪感反过来又激励我更加努力地学习和工作。在我几乎是不分昼夜地为《世界电讯报》卖分类广告的时候，我做得非常成功，这是因为我非常地害怕，害怕自己工作起来还不够努力。我不想失败。走进这个商业世界的时候，我就下定决心要比同行们更优秀，或者至少要同他们一样的优秀，因此我从心底里甘愿为了实现这个与别人拉开差距的目标而努力工作、孜孜不倦地奋斗。我逐渐意识到商业世界为我所提供的挑战让我感到兴奋不已，有的时候当自己的努力不但达到了既定的目标，而且还远远超出了自己的期望，完成了一件极其困难的工作，心里便产生了极大的满足感和成就感，自己便欣喜不已。

因此，在我进入国际电报电话公司工作的时候，我总是不由自主地将自己身上所具有的某种同样的精神灌输给公司内的管理阶层。一想到自己要准备去工作了，这个念头总是给我一种愉悦的感觉。事实上，我从来就没有把它当作是一件单纯的工作来干。工作已经成为我生活中必不可少的一部分，就像我每时每刻都离不开的空气一样，它成为我所居住的环境的一部分。我经常跟我的同事们说，我们的工作、我们的业务其实就跟我们平常打高尔夫、打网球、航海、跳舞或者是任何其他生活中的娱乐一样充满了乐趣。当然，这种乐趣与你吃一块冰淇淋所具有的惬意是截然不同的。商业与业务给人带来的是脑力上的挑战，这种挑战会极大地激发人的脑力，带来身心的享受。工作中的每一个细节，就像一小口一小口地吃饭后甜点一样，都会以它特有的方式给人们带来欢欣与愉悦，但是这种愉悦比起感官与味觉来更为持久。工作之中感受到的甘美的滋味比甜点的滋味更为悠长。工作有的时候会是一种极大的冒险，有的时候却会给人带来极大的乐趣，它让你在每一个新一天开始的时候总是充满期待与希冀。工作所带给你的回报远远不止于你所获得的丰厚的年薪和红利。

我总是努力在国际电报电话公司创造这种充满活力、具有挑战性和创造性的气氛和氛围。我希望进入这个公司的每一个人都能够敢于去追求自己原来以为高不可攀、遥不可及的理想和目标。我所期待的是他们能够取得的成就要远远超出他们自己的料想。我希冀他们乐于工作不仅仅是因为他们在为公司和自己的职业工作，而且是为了工作中所能够获得的乐趣而工作。我希冀他们能够从中体会到工作的乐趣，在他们设法去对付一件棘手的工作，竭尽全力解决后，再满怀信心地去迎接更多的困难、更大的挑战、更艰巨的任务，他们会在这个过程中体会到无穷的乐趣。我希望他们在做这些的时候，不是为了个人的自我扩张，而是把自己的工作看作是一个更大的群体和组织

中团结合作的一个有机组成部分，我希望这个组织或者群体中的每一个成员都能够意识到自己为整个组织做出了任何其他人都无法替代的贡献，我希望他们中的每一个都能够明白自己受到组织的欣赏、赞扬、自己是被组织所需要的，并因此在实现他们这个成功在即的团体目标的过程中感到无限的自豪和满足。在我看来，作为一个最高管理者，我的工作任务就是将这些从所有压抑和恐惧的情绪中释放出来，因为这些情绪把他们牢牢地束缚在了不安定感这个链子上。要做到这一点，就必须在国际电话电报公司内创造一个能够给任何人以平等的机会、鼓励任何人成长的环境，使得处于这个环境中的每一个人都渴望贡献自己的一份力量，使得他们每一个人都被驱动着不断地前进，而这种驱动力不是由于我在后面推着他们，而是他们所感受到的压力和满腔的自豪感在不断地推动他们前进。

从一个领导者的角度来看，我深深明白，要达到这样的目标，最好的办法就是自己也跳到船上，抓过一把桨，同其他人一道奋力地往前划。我想你可能把这种领导方式称之为参与型领导。我可不想做一个自己坐在船尾的船长，居高临下地对着自己的船员趾高气扬地大声吆喝着，唤他们做这做那，而自己却四平八稳地坐着，什么事也不干。我更不想做一个远洋航船上的监工，手里拿着粗大的皮鞭，恶狠狠地站在一旁，把做工的奴隶们吓得半死，大气都不敢出。不，我绝对不想这样。相反，我同国际电报电话公司内的任何一个员工一样兢兢业业地工作、勤勤恳恳地做事，而我的员工们也都看到了这一点。我每天工作 12 到 16 个小时，在欧洲与美国之间为了公务不停地飞来飞去，每个周末都把自己巨大的公文包带回家，里面装满了各种要做的工作、要看的文件——请注意，我这么做的目的决不是为了给员工们树立一个努力工作的榜样或者是典型，我只是想把自己的工作努力做得尽善尽美，只有这么努力才有可能让自己对自己的工作成果满意。但是，我在无形中却树立了一个让员工们学习和模仿的榜样和典型，一个诚实可靠的典型。他们认为我从高高的管理阶层走了下来，与员工们打成一片，并在某种程度上为整个公司的员工的工作表现建立了一个标准。无论如何，只要我能够做到的，我周围的任何一个人都能够做到——当然，前提是他要对自己的工作能力有绝对的信心，有一个客观的评价。

加班加点工作的价值在我的头脑中始终占据了重要的地位。我深深明白它的重要性。想一下，如果你的面前有两个智力和能力相当的人：一个 10 年以来每天都工作 8 个小时，而另一个每天工作 12 个小时，10 年来从不间断。到了 10 年后的今天，这两个人都站在你的面前了，一个有 10 年的工作经验，



而另外一个有的则是实际 15 年的工作经验，试想，你会更乐意聘用哪一个呢？再来试想一下，如果有两个处于竞争地位的商业管理者或是两个公司总裁，一个每天工作 8 个小时，而另外一个每天的工作时间则达到 10 个甚至 12 个小时，你认为哪一个会比另外一个最终取得更大的成就呢？

从实践的角度来讲，任何公司里的任何一个执行总裁的首要任务是为整个公司制定工作目标、指出公司工作的远景。他的责任是向自己的下属员工们指明前进的方向，告诉他们球门在哪里，该往哪里冲，又应该通过什么样的方式来实现这些目标。他是惟一能够做到这一点的人。而且，他所做的这些，完全是他作为一个领导者所具有的性格和个性自然反应的结果。如果他对自己所取得的十分平庸的成就感到满足了，那么他理应得到的成就也就只有这些了。对于一个铁路公司而言，首要的目标应当是确保公司里的所有火车都能够正点开出，准点到达；在公用事业公司里，无论是在电力公司、煤气公司还是电话公司，他们的首要任务是要保证这些日常生活必须的消费品能够永无间断地供应给人们。而在我所在的国际电报电话公司，我制定了一个更具挑战性、更具竞争性的目标：每个人每一年每股的收益都有一个 10%~15% 的稳步增长。在我们的共同努力下，公司的收益在 5 年后要翻一番。

我从来都不敢有一刻的松懈。我总是时时刻刻谈论着我们要实现的增长是多少，我们要怎样才能实现这个目标，然后再设想我们也许通过努力可能实现更大的增长。在我刚刚进入国际电报电话公司的时候，我总是整夜整夜地与我的管理班子讨论我们应当怎样来经营我们的公司，商讨我们应当通过什么样的方式和手段来实施这些计划、实现这些目标。一年又一年过去了，公司不断地发展壮大起来。每当我们并购一个新公司的时候，我们都会照例为新公司的管理层举行一个欢迎宴会。在宴会上我们会讨论我们的目标：实现最少 10% 的年增长率。当公司经营比较好的时候，实现这样的目标一般都十分轻松；但当公司运转相对困难的时候，我们就不得不更加努力地工作。但是，无论公司的经营状况如何，我们每年都必定会制定一年之中要实现的目标。这样做其实是在给公司的所有员工一个信息。而新公司的管理人员都非常信任我们，因为他们知道我们从来都会遵守自己的承诺，从来都能够说到做到。

那么，现在有一点已经十分明了了：我们从来不会命令或者强迫员工们拼命将自己赢利的增长率保持在 10% 或者是 15%，而是让他们明白，我们会和他们一起共同努力，团结奋斗；让他们明白，公司里的所有高级管理阶层，包括他们的执行总裁在内都会齐心协力与他们一道，帮助他们实现这些目标。

简而言之，我们都处在同一条船上，无论我们的船最终是沉入海底还是安然逃生，我们都将尽自己的最大努力来拼命划桨，无论最后的结果如何，终将证明我们所有的努力都是有价值的。

在任何一个组织有序的公司里，必须存在一种平衡感，一种让每一个在公司内工作的员工都能够感受到的平衡感。如果你在寻求最优秀的适合的人选，如果你希望他们能够超常发挥自己的才能，远离平庸，甚至能够发挥出连自己都从来没有想到会拥有的才能来，你就必须赋予他们与其能力相当的回报和奖励。我到国际电报电话公司任职后，我们所做的第一件事情就是将公司的经营与运转拉入了快车道。我们立刻着手聘用我们在业界能够发现的最优秀的人才到公司工作。我不想聘用那些有着伶牙利齿和堂堂的仪表，仅仅依靠迷人的外表或者是裙带关系进入到公司里来的人；同样我也不想聘用那些不屑于与我们这些平庸之辈共事为伍的超级天才人物，因为他们有的太优秀、太聪明，很难与大家相处融洽、团结合作。不，我不想聘用这样的人。我所要寻找的是那些才干超群、经验丰富的人，他们总是有明确的目标，渴望取得一定的成绩，希望在生活中出人头地，小有成就，他们也从来不害怕为了自己的目标和自己极度渴望的成就而付出艰辛的劳动和努力的工作。当然，我们想要的尽管都是一些聪明能干、经验丰富、知识渊博的人，但在具有所有上述品质的人中让我们做出抉择的话，我仍然希望聘用那些能够如我一样有着无比工作热情的人。

“解雇界线”也许是检验一个公司内领导艺术的最严峻的考验。哪个人被解雇了，为什么被解雇，在什么时候解雇了这个人，甚至是以什么样的方式解雇了这个人，所有的这些都应当让当事人、公司里的每一个员工、公司内的管理阶层以及领导阶层了解得清清楚楚、明明白白。如果看到公司内有寄生虫一般的员工，他们不为公司做任何的贡献，或者他们已经成为公司内的一块绊脚石，阻碍所有员工共同的努力，那么就要毫不犹豫的将他从公司的整个系统内剔除出去。很明显，这应当是领导者的责任。无论这个领导者是一个工厂的经理，一个集团的副总裁，还是公司里的执行总裁，他都有责任这么做。不幸的事实是，在每一个公司里都会有这样的人，他们就是不喜欢工作。也许是因为他们天性懒惰，或者是心情不好，或者是有满腹的牢骚，抑或是由于心不在焉，无论是什么样的原因，总之，他们没有做好自己份内该做的工作，他们也不想做好自己该做的工作。还有一些人是由于他们本身的性格和脾气就难以与同事们或者是下属们相处。在一个工厂的装配线上，我们不难辨认出这样的人来。而在管理阶层中要将这样的人辨别出来就相对



困难一些了。然而，在这种人身边的每一个人都能够确知他或者她是一个善于伪装的人，一个虚伪的人，一个无论如何大家都不会相信的人。而一般情况下其他人也不会去告诉“老板”事情的真相是什么样子，他真实的一面是什么。但是，周围的人都会密切地观察他，在自己的心里作出判断。那么，在这种情况下，辨别出这种人，将他从公司中剔除出去就成为一个领导者的责任。也许在识破他磨磨蹭蹭的借口、花言巧语的解释和明目张胆的谎言以前的确需要很长的一段时间，颇要费一番周折。但是，任何警觉的领导者都会凭借着他们遗漏的蛛丝马迹将他们辨别出来，并在得知事实的真相后立刻采取有力的措施，毫不心慈手软。而一旦他这么做了，他就会赢得那些整天兢兢业业努力工作、具有创造精神和富有成果的人的尊敬，因为他们痛恨那些不愿意踏踏实实做事却喜欢邀功请赏的蹭车者。从这种意义上说，在一个公司的管理中恰如其分地解雇某些不做实事的寄生虫具有积极的意义，因而这可以改善公司内的气氛，增强内部的凝聚力。

解雇员工在很多时候是一件十分困难的事。对于一个公司领导者来说，这个时刻是事实水落石出的时刻。如果不切实地思考一下自己对于这种状况的了解到底有多么的仔细与细致，你永远都无法真正地面对解雇一个人这样一种局面。你解雇这个人是因为公司正面临削减成本的压力，是因为总体的经济状况不佳，还是因为你的公司的经营日渐惨淡、市场份额不断减少呢？如果原因是出自这些情况的话，那么问题就不在于他，而在于你。作为公司的领导者，你分内的职责就是要把公司经营管理好，让它的实力变得非常雄厚，即使遇到了经济衰退甚至萧条的时候它也不必裁员而能够度过艰难时期。你应该让公司的财政状况始终保持一个良好的记录，即使有缺乏新产品之虞或者产品销售状况不佳时公司仍旧能够安然无恙。

可能你解雇这个人的原因是因为他的工作做得十分糟糕。即便他本人也承认这一点。但在这时候你也要问一问自己：他的工作做得不好是不是因为别人没有给他应有的帮助？他本来是应该得到别人的帮助的。如果他本人不能够独立完成这项工作的话，你作为领导者，本来就应该考虑到去帮助他的。或许这件事并不全是他的错。一个人在某项工作上做得十分糟糕，也许是因为他是从别人那里接手的这件工作，本来这就是一件其他人都不能够解决的棘手的工作呢。或者，他所处的处境本来就已经超出了他本人所完全能够控制的范围也未可知。

领导者所有的任务中最为困难的莫过于决定解雇一个日日竭尽全力、兢兢业业工作的人，尽管他鞠躬尽瘁、任劳任怨，但由于他总是过于自信、刚

愎自用，领导者还是不得不解雇他。因为他太自信，他的判断力或是由于缺乏判断力会给整个公司的经营带来极大的危险。作为一个领导，想到自己要不得不对这样一个人说他的能力太低，任何一个人都会十分为难。毕竟，十年来是你不断地提拔了他，让他薪水一次次地向上浮动啊。把他拉到这个境地的人毕竟是你，是你一手造成的啊。

或者再想一想，如果这个人曾经不遗余力地为公司效力了将近二十年或者是三十年，而现在他的健康状况每况愈下，能力也大不如以前了。他离退休的年龄只有两年或者是三年了，对于这样的员工，你又能够做出什么样的决定呢？

解雇员工并没有什么固定的公式或者是规律可以遵循的。对于你所制定的任何一条规章和任何一种制度都可能、或者说应该有例外的。然而，你究竟如何处理上面提到的每一种情况将直接决定你是什么类型的领导，你理应得到的同事们的尊敬的程度会有多深，并将最终决定你所领导的公司的特点和特征将会是什么样子。为了鼓励所有其他的日日勤勉工作、达到你的工作要求的人和那些或许正在肩负着额外工作任务的人，为了对他们公平起见，你必须立刻开始行动了。因为这些人在期待着你的果断决定。

大家都知道在物理学上每一个作用力都必然会有它的反作用力。同样的道理，在一个公司内，公司的执行总裁每一次决定采取某项措施来支持某一个人或者是反对某一个人的时候，无论他是要提拔一个人还是要解雇一个人，都必然会在整个公司内引起很大的反响。这就构成了一对作用力和反作用力。这种反应不是仅仅限于公司老板和他即将提拔或者是解雇的当事人之间。处理这种局面的方式不仅仅要考虑到他们之间的作用力和反作用力。解决办法会在所有其他人之间引起强烈的反响，他们会对老板的决定和他处理这件事情的方式指指点点，横加批判，与此同时他们还会做出相应的反应，采取相应的行动。

因此，你可以忍痛割爱解雇所有你觉得应该解雇的人，但是应当把即将退休的那个人最后列入你的决定和考虑之内。他在公司里效力这么多年，有资格也有权利在他的工作岗位上继续工作，直至他退休为止。即使他呆在这个岗位上造成的结果是你不得不为此牺牲公司的效率，你也应该毫不犹豫。也许你可以让他进行平级的调动，把他调到其他无足轻重的岗位上去，这样就可以让其他的人来接替他原来的位置。他一定会懂得对他的这种评价的意义的。所以，不要动他，尽管将他周围应该解雇的人解雇好了。如果你毫不留情地解雇了他，那么你从这件事情上所传达的信息就再清楚不过了。你其



实是在明白无误地告诉全公司的人：公司的政策是，在你对公司有用、能够为公司效力的时候，公司会雇用你，付你薪水；而当你老了，没有用处的时候，你就会毫不留情地被踢出公司的大门，丢弃在垃圾堆里。试想一下，对于这样的公司，还有什么忠诚可言呢？谁还会忠心耿耿地在这样的公司里工作呢？而对于其他你觉得应该解雇的人，毫不犹豫地解雇他们是你的责任，尽管你是多么的不情愿。但是在这么做的时候，你完全可以尽你最大所能让他们体面地离开公司，尽量减少他们被解雇的痛苦与烦恼。对于那个任劳任怨、勤勤恳恳但又刚愎自用的经理，你可以在不伤害他的自尊心的情况下帮助他找一个更加适合他的工作。给他降级或者是降职只会给他和公司带来更大的损害，而这更不是你的初衷。要知道你最初的决定是为了有利于公司的。

最后一点，一个优秀的领导者应该做事得体。他应当知晓怎样做事才能够得体，而在实践中也应当能够做到这一点。没有人希望他或者她的领导对于办事拖拖拉拉、毫无效率的庸才采取容忍的态度，也没有人希望自己的领导对于这样的人的所作所为采取漠视、犹豫不决的态度或是领导对此采取的措施软弱无力。没有人愿意在这样的领导手下工作。类似于这样的领导被认为是最糟糕的领导。你永远都不能够依据他的判断来行事或工作，因为你不敢确信在困难的处境下他会怎么做，他又能够做些什么。而坚定有力的领导者往往能够得到人们更多的尊敬与忠诚，因为人们认为他处事得体，在处理与下属的关系时光明磊落、公正可靠。这样的领导者并不惧怕自己所做的决定会遇到重重的阻力和困难，也不害怕自己的决断不会受到人们的欢迎。

对于解雇一个在公司内蹭车的人这个问题我还有最后一句话要说，因为这也关系到一个领导者在公司内能否起到关键的作用。组织内的其他任何人都不会跑来跟你说这个人如何如何的。但是，作为一个优秀的领导者和管理者，你就会自然而然地对这个人有一个正确的评价，你不仅意识到了他的优点，而且也看到了他身上存在的缺点和他犯的错误。在大多数情况下，这个领导者对这个人的反应与公司内其他同这个人共事的人的反映是毫无二致的；对于这个人是否可靠、是否优柔寡断、是否让人忍无可忍的傲慢无礼或者是其他任何样子的评价，这个领导得出的结论与其他人的评价是一样的。但是，只有在作为领导者的你把辞退书交给这个人的时候，其他人才可能跑到你的面前来对这个人评头论足，说出他们对这个人的真实看法。其实，他们一直都在观察，看你要经过多长的时间才能够惊醒，才能够注意到真实的情况并采取相应的行动。

出于同样的原因，当一个优秀的员工处于困境的时候——要知道这种情