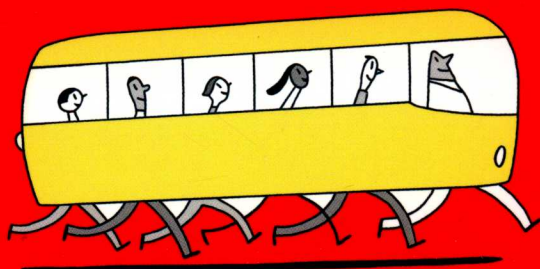


移动你的巴士

美国最酷校长克拉克的管理课

[美] 罗恩·克拉克 著

王朱临湘 译



MOVE YOUR BUS

An Extraordinary New Approach
to Accelerating Success
in Work and Life

移动你的巴士

美国最酷校长克拉克的管理课

[美] 罗恩·克拉克 著

王朱临湘 译



中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

移动你的巴士：美国最酷校长克拉克的管理课 /
(美) 罗恩·克拉克著；王朱临湘译. —北京：中国人
民大学出版社，2016.12

ISBN 978-7-300-23779-4

北京市版权局
著作权合同登记章
图字:01-2015-8373号

I. ① 移… II. ① 罗…② 王… III. ① 管理学—通俗
读物 IV. ① C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第312464号

Simplified Chinese Translation copyright © 2017 by China Renmin University Press Co., Ltd.
MOVE YOUR BUS: An Extraordinary New Approach to Accelerating Success in Work and Life
Original English Language edition Copyright © 2015 by Ron L. Clark, Inc.
Illustrations by Philippe Petit-Roulet
All Rights Reserved.
Published by arrangement with the original publisher, Touchstone, a Division of Simon & Schuster,
Inc. and Riley Illustration, a division of Shelley Reade Inc.

本书中文版由权利人授权人民出版社独家翻译出版。未经出版社书面许可，不得以任何
方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究

移动你的巴士：美国最酷校长克拉克的管理课

(美) 罗恩·克拉克 著；王朱临湘 译

Yidong Ni de Bashi : Meiguo Zui Ku Xiaozhang Kelake de Guanli Ke

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 150 mm × 220 mm 16开本

印 张 13.75 插页1

字 数 120 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-6251148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2017年3月第1版

印 次 2017年3月第1次印刷

定 价 38.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

肖恩·柯维 (Sean Covey)

畅销书《高效能人士的执行4原则》
和《杰出青少年的7个习惯》作者，
富兰克林·科维公司的执行副总裁

作为商务人士，我们每天都面临着挑战。也许是一个看起来难以取悦的新经理或客户；也许是一个看起来喜欢挑事儿的同事，我们这边在尽最大的努力一起工作，他却总在找碴儿。如果你是老板，你会想帮你的团队做得更多、更好、更快、更聪明；如果你是员工，你会想尽你所能地工作，并期望因工作出色而得到关注和赞赏。

这些看起来似乎在我们的掌控之外。但事实上，我们每个人都掌握着必要的工具，从而能在前进的道路上提升自己并帮助他人，正如罗恩·克拉克所说，移动我们自己的巴士。这就是为什么我觉得这本书非常、非常重要的原因：个人责任和追求卓越的精神推动着罗恩和他的作品，也推动着我们在富兰克林·科维公司所做的一切。

我的公司与罗恩已合作多年。他是美国教育界的领军人物之一，在2000年被评为“全美最佳教师”。罗恩曾经在全美各地的教室里讲述他在教学方法上的创新，他是一位在全球享有盛誉的世界级教育家。有些人可能会问：为什么我们应该听一位教育家谈论商业问题呢？他那些从课堂上得来的经验真的能适用于我们这些通常在会议室或办公室里工作的人吗？

这个问题我会用一个响当当的“是”来回答。一方面，罗恩是一位了不起的商人。他经营着一个价值数百万美元的机构——罗恩·克拉克学校，该校被认为是全球顶尖的学校之一。他要负责管理大大小小的行政事务，同时每天还在教室里上课。

另一方面，上述这些工作还不到罗恩作为罗恩·克拉克学校创始人兼总裁所做的工作的九牛一毛。他不断地集资，组织活动和募捐，每年带来数百万资金支持他在亚特兰大的学校和学生。他不仅教他自己的员工，还教其他学校的教育专业人士如何更有效地做好本职工作。迄今为止，已经有超过25000名教师和校长到罗恩·克拉克学校见证了他非凡的教学方法。换一个角度来看，在美国，每天有100万名学生坐在曾接受过罗恩·克拉克学校培训的教师主导的教室里。

企业领导们已经开始关注罗恩对管理的看法。每

年，罗恩都被邀请来给全美和世界各地的500强企业和其他企业分享他的领导方法——就是他在《移动你的巴士：美国最酷校长克拉克的管理课》一书里提出的概念。像联邦快递公司、施乐公司、威瑞森无线公司、可口可乐公司、达美航空公司、特纳广播公司和美国联邦储备委员会都曾邀请罗恩向公司员工分享他如何创新、改变并加速成功的方法。天晓得他是如何把所有这些工作都排进一天24小时里面的。如果罗恩的这些成就不足以证明他是一个多面的、复合型的企业领导者，我不知道还有什么可以。

换句话说，罗恩·克拉克是一个“跑者”（按照这本书中的说法），他一生都活在全力冲刺中。同时，他还激励着周围的人也加快脚步，在他身边奔跑。从根本上说，这本见解深刻的书讲的全是对卓越的不懈追求。无论你扮演什么角色，如果你想了解如何激励你周围的人每天哪怕只是跑快一点点，或者如果你了解如何加快自己的步伐，你一定要读这本书。

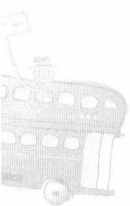
引 言

一辆巴士和我的业务有什么关系



曾几何时，我想做的最后一件事才是写这本书。我管理着一所世界知名的、给世界各地的学校和企业做示范的学校。在这所每年有数千人访问、观摩的学校里，我全职教书。我筹资以维持学校的运转，同时我走遍全球跟学校和企业分享我们的成功模式。我比一只正在参加数脚趾头比赛的百足虫还忙。实话说，我没时间写这本书。然而，写这本书虽不是我的渴望，却肯定是一个使命。我不得不分享我们在学校里发现的可以改变一个机构的方法。

几年前，我开发出了一种管理企业的方法，这种方法使业界领袖以及他们在全美管理的学校和企业都为之振奋。虽然它开始于一个简单的关于一辆巴士的故事，但是它已经延伸为一个非常宽泛的概念。无论在哪里实行，它都已经带来了更好的结果、更高的士气和更多的产量。在我和你们分享这个珍贵的故事以前，请允许我退一步为你们将要读到的一切提供一个背景。



让我给你们讲讲一个刚出校门的年轻人在他的第一份工作中的趣闻。我们将叫他安迪，假设他为3R机构工作。像企业界的许多人一样，安迪迷迷糊糊地开始了职业生涯。在这份职业里，安迪实在不知道他想从工作中得到什么，也不知道他希望为所工作的机构贡献什么。但是当他开始工作时，他对所看到的事实感到相当震惊。这个3R机构没有非常好地为它的顾客服务，也没有为他们提供高质量的产品。更糟糕的是，顾客已经如此习惯于为劣质产品买单，以至于不曾要求任何形式的改进。这不是他们的过错，他们只是不太了解他们投资了时间和金钱的产品，他们只是不知道什么是可能的产品，并且已经停止期待任何更好的产品。

安迪仍然对他所处的公司所知不多，但是他逐渐形成了一个清晰的认识，那就是他身边的许多员工并没有努力做他们的工作。他们每天来工作，把他们的时间投入进去，做得尽可能少，只要拿到薪水就可以。因为顾客对他们提的要求如此之少，因此，对他们而言，慢慢地磨蹭到下班时间，甚至慢慢地走向退休，是毫不费力的。当然，时不时地会有客户服务问题需要解决，但是在喝咖啡休息前，没有什么是一个普通的3R机构员工不能把它扫到地毯下面敷衍过去的。

安迪能看出来是员工们在拖累着机构。尽管他既年轻又没经验，但他能看清前路并预测可怕的后果将会降临

到许多消费者身上，并以多种方式给整个公司带来极大的危害。它是一个不能非常好地服务于任何人的商业模式，它是一个有毒的负反馈循环，一场危机正在伺机发生。

于是，安迪抓紧实施他的计划。关于怎样让消费者们更好地参与改进他们收到的产品，他有许多大胆的主意，他甚至实施了其中最离谱的来做试验。虽然他的方法不是正统的，但他开始看到效果。那时安迪并不知道，他那会儿正在涉足一个被当今商界称为“破坏性创新”的领域。

然而，在安迪看来，他在3R机构所做的努力只不过是黑暗中带来一丝细小的光线。他真正想做的是在所有昏睡的员工下面点燃一把熊熊大火，不仅要激励他们醒来，更要撼动整个3R机构。他梦想着用活力、创新和卓越文化打造一个生机勃勃、呈现出一片热闹景象的机构。但他只是个中级员工，他既没有工具也没有力量来使整个机构产生他所梦想的变化。事实上，那将要再等15年，直到安迪成为他所在机构的头儿。

正如你已经猜中的，安迪实际上就是我——罗恩·克拉克。这个3R机构则是我最初开始教书时身处的那个陷入困境的学校的替身。

我在这儿用那些隐喻是为了阐明一个事实：不论在哪个业务部门工作或在机构里扮演什么角色，我们都面临着同样高风险的挑战。目前，整个世界在以闪电般的速度



运转。当周围的一切，包括技术、文化、消费者取向、监管环境、社会价值在内，都在发展演变时，我们不得不跟上。当我们机构外的环境发生变化时，我们必须在机构的内部做出变革。在这本书里，我将告诉您如何才能做到这一点。

分歧不大的两个世界

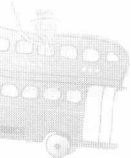
信不信由你，管理一所学校和管理一个企业之间有很多相似之处。事实上，我经常给世界500强企业的高管们讲述我的成功策略。近几年，我已经给特纳广播公司、达美航空公司、可口可乐公司等做过演讲。为什么那些公司的精英们想听一个老师讲呢？请听我解释。

在我早期的教书生涯里，我在北卡罗来纳州的乡村率先实行了创新的教学法并取得了巨大成功。这激励我打点行囊、装好汽车、搬到纽约，因为我曾听说那里的学校被学生考试成绩差困扰，急缺高水平的教师。在那里，我带了一个学生水平较低的班级并寻找种种方法激励他们，结果，在学年结束时，他们的考试分数比同一学区的那些天才学生还高。这让我被评为2000年迪士尼年度教师，担任奥普拉·温弗瑞节目的嘉宾，还接到来自白宫的邀请，并于2003年出版了《优秀是教出来的：创造教育奇迹的55个细节》，这是《纽约时报》的畅销书。用这本书给我带来的收益，我创办了罗恩·克拉克学校，于2007年在亚特兰

大的一个老城区开张。

现在，在我第一次踏入一间教室二十多年后，我已经找到了可以在大范围做出变革的方法，这种变革是我在北卡罗来纳的第一年里做梦都不敢想的。我管理着一所不寻常的学校，这所学校不仅给孩子们提供了世界一流的教育，而且作为一个培训点每年为来自世界各地的数千名管理者和教师提供服务。换一个角度来说，在美国每天有100万名学生坐在由参观过亚特兰大、到过我们学校接受培训的老师主导的教室里。所有那些在我们学校接受过职业发展培训的教师回到他们的城市和教室后，都充满能量和激情地教育他们的学生。这种能量和激情正是我曾在我的第一间教室里所拥有过的——我早就知道拥有那种能量是可能的，只要教师们拥有能取得成功的工具。

我们的职业发展项目一方面向教育工作者们展示怎样能做得更好，另一方面向学校行政工作人员展示如何能建设一个在最高水平上持续取得成功的团队。可是，有些对我们的方法感兴趣的商业界人士也来参加我们的培训项目。每年，这些项目可以筹集上百万美元来帮补整个学校运转所需的开销。除了担任学校的管理者、筹款人和企业的培训师——哦，我每天也在教室里上课——每年，我还给世界各地的其他学校和企业讲演60余次，来分享我们的管理方法。往往那些听过我演讲的人都想来罗恩·克拉克学校参观，以观察我所讲的方法是如何实践的，同时见证奇迹。



我们学校取得的真正成功是学生的成功，虽然我们的学生多半来自低收入家庭，并且他们的学业能力参差不齐。在来罗恩·克拉克学校上学之前，许多学生从没有在学业上取得过成功，当然也有些学生已经表现良好。然而，当他们毕业时，他们得到了上百万美元的奖学金，并且到目前为止，我们的毕业生百分之百都上了大学。

我们在罗恩·克拉克学校开发的方法正有效地激励着我们的学生和教师，并在每一个级别上培育一种卓越文化。从最年轻的学生到最高层的行政人员，每一个人都在想方设法更多、更好地完成他眼前的任务。听起来，这像是一个高大上的学校环境，事实上，它也像一个令人羡慕的企业环境。

让我来告诉你，它可以在你的机构中发生——不论你身处顶级的总统套房，还是窄小的办公间，抑或是一间挤满了将会成为未来领袖的学生的教室。让这本书给你带路。

高期望值的奇迹

通常，和我谈话的商界人士从没有把教育看成一个和做生意一样复杂的过程，或者说，他们和作为教育家的我有着共同的目标和挑战。然而，在我有机会和他们分享了一些想法后，他们就获得了一套新的高效领导力策略。

那么，我告诉了他们什么呢？最关键的一点是对人们要抱有高期望值——因为当你这么做的时候，你周围的人会迎合那些期待。但是现实比这要复杂得多。我相信所有可以真正激励人心的领袖，不论他们身处董事会还是教室里，都掌握了一些关键的知识。他们知道，除了对他人抱有高期望值外，他们自己必须担负起为他人达到那些期望而铺路的责任。当你往下读时，关于这一点你将学到更多。

当你对他人抱有高期望值，用力推，并想方设法鼓励他时，任何事情皆有可能。然而，你不能只是把你的期望值设得高高的，然后告诉人们想方设法实现预期就可以了。如果你只是盯着期望值而不为他们铺路，那么，他们完成本职工作的过程肯定会变得非常艰难。因此，你必须将你的期望值非常具体地告知他们并找到方法帮助他们，使他们发光。

这里有个现成的例子。在纽约市，在我的班级里我最先想改变的是学生的行为举止，它既影响个人，又影响社会的每个角落。当来到哈莱姆学校时，我发现我从小就掌握的那种礼貌常识在这所学校里普遍缺失。可以想象，笼统地教导那些孩子尊重和欣赏他人将会完全没有效果。于是我放慢节奏，把它掰碎，一次只教给他们有关言谈举止的一个简单规矩。我向他们演示什么是我期待的。举个例子，我向学生们表演如何和他人有礼貌



地握手、在跟他人说话时要看着他人的眼睛、如果你不小心撞了别人要怎样反应，以及怎样合乎礼节地吃饭。然后，我们在教室里练习这些新的行为举止。每一次孩子们都达到了我的期望值，最终我们有了55条简单的行为准则，那成为我第一本书《优秀是教出来的：创造教育奇迹的55个细节》的基础。

显而易见，这个小故事是关于怎样教育儿童的，但是它也可以直接用来管理处商业环境中的人。我用完全一样的技巧来跟我的教职员工沟通我的期望值。它们也可以为你所用。作为一个商业领导，你的期望值越具体、详细，你的员工、你的同事，甚至你的老板就越可能提高自己来满足它们。当他们没有做到时，问问你自己怎样可以解释得更具体、更清楚、更鼓舞人心。当你让周围的那些人都具有关键的领导力行为时，你就把他们放在了通往成功的道路上，就像我在哈莱姆学校时为我的学生们所做的那样。相信我：用我曾用过的同样的方法，你将一步步达成你的愿景。

巴士寓言

在一次讲演中，我用了一个关于巴士的比喻来阐明如何在一个机构内加速改变。那时，我正着眼于可能从教职员工身上得到的最好成果，我并不知道这种审视一个机构的简单方法将影响我管理罗恩·克拉克学校的方式。当我

把这个概念进一步发展时，我看到了它在我的听众中产生了如此大的共鸣。它现在正在帮助大大小小的公司加速改变，我想它也能帮助你。

那么，让我来解释一下最基本的概念。我们将用这辆巴士来代表你的机构。更具体地说，它代表你希望你的机构要达到的目标和成就。根据你个人的处境，这辆巴士可以是一个企业、一桩小生意、一个运动团队、你的家庭或者一所学校。

现在，假设这辆巴士既没有油箱也没有汽油，因此，如果没有你的团队成员用行动作为能量和燃料，你的企业将哪儿也去不了。那么，想象一下，我们将要在巴士的底板上挖几个洞，然后我们自己努力搬动这辆巴士，就像弗雷德·弗林特斯通（电影《摩登原始人》里的男主角——译者注）所做的那样。用一句话来概括就是，你的企业朝向它的目标前进，这完全依赖于团队里的人，并且这个团队也包括你。如果每一个人都发挥出自己的最佳水平，团队将会取得巨大的成功。

当然，当我们移动巴士时并不是每个人都付出了同样的努力。每一个机构都有不同类型的员工，按他们付出努力的多少，我把他们分成跑者、慢跑者、步行者、搭车人和司机。跑者是顶尖的员工，他们是真正在用他们的肌肉来搬巴士；慢跑者是有良知的员工，他们的工作做得



很好，但和跑者不在一个级别；步行者在前进的动能上比其他人的贡献得少；搭车人本质上是极大的累赘。在第一章里，我们将学习更多与他们的每一个人的习惯和行为有关的内容。你对所在机构的贡献，将决定你当前被归入哪一类。

你是哪一类人呢？

- 也许你以前是个跑者，现在却精疲力竭，仅仅靠回忆你曾经取得的辉煌成就来混日子。
- 也许你是个想要跑但又跑不起来的步行者，因为你十分疲惫，缺少做更多事情的能量。
- 也许你是个潜在的跑者，但因为有一个步行者的老板，他根本就不珍惜你对机构的价值，因此你始终没有跑起来。
- 也许你是个想要做得更好的搭车人，但是连怎样开始走起来都没有任何想法，更别说跑起来了。
- 也许你是一个跑者，但发现周围是一群后起之秀，他们看起来像被涡轮增压器加速了，使得你的奔跑看起来像是小跑。
- 也许你是个很好的人，但你的个人生活里所发生的可怕的事情让你觉得奔跑的愿望消失了。

- 你甚至觉得自己好像从巴士上摔下来并被它从身上碾过去。譬如，也许你拿着被削减的工资，却被无偿增加了任务；或者任务加重了却仍不被赏识；或者你的工作任务里发生了一个不受欢迎的改变（比如，以一个教育工作者为例，你将不得不教一个新的年级或一门新课）。

在上面一些例子里，也许你关注奔跑要少于关注如何把这一天熬过去。我能体会你的想法。在有些早晨，当我被闹钟闹醒时，曾觉得有千斤重的砖在把我往下拽，起床的念头和做完当天要做的事的想法让我难以承受。

要知道，我全天都在教室里上课，还要担任学校和教育者培训项目的管理人。这个项目每个星期要迎接数以百计的教师来我们的教学楼参观。我不得不每年筹集上百万美元以保证学校正常运转，而且要处理家长和董事会的关系，还要应对日常教学中“意料之外的疯狂”。这些事情常常会横亘在我前行道路的正中央，让我躲无可躲，避无可避。有时候情况甚至更糟糕，以至于我醒来时满脑子想的都是我这辈子再也不要教书了。但是你知道，我的名字被写在了教学楼上，我怎么逃得开呢？

认识到别无他路，于是我强撑着起来朝浴室走去。我把激爽香皂擦在鼻子下面并让它留在那儿。至今我都无法肯定那样做是否健康，但是它确实弄醒了我。我开