



这就是 *The Way of the* 领导 *Shepherd*

为何七堂古老的人才管理课程
能让一位MBA学生成为全美国顶尖的企业领导者
担任了通用科技公司执行长达十七年之久
这位执行长公开了他学会领导的秘诀
虽然起源于古代
在高科技迅速发展的今日
这七堂领导的课程
仍然可以让想成为领导者的人
受惠一生

凯文·李曼博士 (Dr. Kevin Leman) 合著
威廉·潘泰克 (William Pentak)

周奕婷 译



四川大学出版社

据表照按 800669855 或
02566631855 或发短信至
移动33169 联通93319 查真伪

四川新华书店

*The Way of the
Shepherd*

这就是领导

凯文·李曼博士 (Dr. Kevin Leman) 合著
威廉·潘泰克 (William Pentak)

周奕婷 译



四川大学出版社

责任编辑:马 娜
责任校对:罗 杨
封面设计:翼虎书装
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

这就是领导——牧人之道 / (美) 李曼 (Leman, K.),
(美) 潘泰克 (Pentak, W.) 著; 周奕婷译. —成都: 四
川大学出版社, 2007. 11

书名原文: The Way of the Shepherd
ISBN 978-7-5614-3877-0

I. 这… II. ①李…②潘…③蔡… III. 领导学-通俗读
物 IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 172291 号

四川省版权局著作权合同登记图进字 21-2007-059 号

Originally published in the U.S.A under the title:

The Way of the Shepherd

Copyright © 2004 by Kevin Leman and William Pentak

Grand Rapids, Michigan

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by AGECCO INC.

ALL RIGHTS RESERVED

国际简体中文版授权 / 深圳爱及特文化发展有限公司

<http://www.agecco.com.cn>

本书由台福传播中心授权在中国大陆出版发行, 中文版权 © EFCCC

书名 这就是领导——牧人之道

著 者	凯文·李曼博士 (Dr. Kevin Leman) 合著
译 者	威廉·潘泰克 (William Pentak)
译 者	周奕婷
版 址	四川大学出版社
出 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
地 址	四川大学出版社
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-3877-0/C·181
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	170 mm × 220 mm
印 张	8.25
字 数	68 千字
版 次	2007 年 12 月第 1 版
印 次	2007 年 12 月第 1 次印刷
印 数	0 001 ~ 5 000 册
定 价	26.00 元

◆ 读者邮购本书, 请与本社发行科
联系。电 话: 85408408/85401670/
85408023 邮政编码: 610065

◆ 本社图书如有印装质量问题, 请
寄回出版社调换。

◆ 网址: www.scupress.com.cn

版权所有◆侵权必究
此书无本社防伪标识一律不准销售

采访开始

那时，我还是一名默默无闻的年轻记者。有一天，我刚采访完那个礼拜的第三个剪彩典礼回来，看到粉红色的“当你外出时”的字条，上面写着克莉丝汀娜·尼可(Christina Nickel)的名字。这本书便是她出乎意料地打电话给德州之星(Texas Star)新闻部的结果。

由于我渴望让编辑对我刮目相看，在三个星期前，我曾打电话给克莉丝汀娜，请求采访很少在媒体露面的希奥多·麦布莱德(Theodore McBride)，他是全美国受人敬重的企业领袖之一。他担任执行长的17年来，领导通用科技公司(General Technologies)获得了空前的成功。

做好了遭人回绝的心理准备后，我拨通了克莉丝汀娜的

电话号码。她马上切入正题：“潘泰克先生（Mr. Pentak），麦布莱德先生要我回你的电话。”

“是。”我屏住呼吸说，大气都不敢喘一下。

“他同意让你来采访。”

我简直是惊呆了。

正式采访的那一天，我提早了一点到达通用科技公司的世界总部，好先了解一下地形环境。那时有两件事让我印象深刻。第一，我无法不注意到整个公司的那种充满了干劲的气氛。当那些员工快速穿梭于大楼中时，你可以感受到从他们身上散发出来的活力。第二，通用科技公司显然非常努力地要让每一位员工觉得自己极受重视。从大厅和健身房到信用合作社与员工餐厅，甚至是电梯里面的平面电视，一再让你看到“通用科技：我们的员工是我们最大的竞争优势”这样的字眼。

“我一定要到这里来上班。”我在往40楼的途中发现自己有此念头。在一个你不会觉得自己无足轻重的地方工作一定很不错。

过了一会儿，我已经站在希奥多·麦布莱德办公室的接待室中，和克莉丝汀娜·尼可谈话。“你好，潘泰克先生。”她说，“麦布莱德先生在等你。他正结束一个越洋的电话会议（conference call），很快就会有空见你。”

“没问题。”我说，正好趁这个机会探查一下虚实，“请问，你为麦布莱德先生工作多久了？”

她转向我笑了笑。“14年。”她回答。

“我想你一定很喜欢为他工作，才会待了那么久。”

“麦布莱德先生是我所遇过的最好的上司。”她如此宣称。

“此话怎讲？”我问。

就在这时，她注意到她的电话面板上，麦布莱德分机键上的灯已经熄了。“他准备好了。请往这里走。”在我们要去敲麦布莱德的门时，她回答我的问题说：“他期望我们有最好的表现，我们也都全力以赴，因为我们知道他会以最好的来回报我们。”

门开了，我正与这位传奇的希奥多·麦布莱德面对面，他的样子看起来跟一般人的祖父没什么两样。出乎我的意料，他竟然先开口说话。

“潘泰克先生，很高兴见到你。”他一边说，一边用双手紧握住我的手，“我是泰德·麦布莱德（Ted McBride）。”突然间我觉得我好像回到9岁大的时候。“我不敢相信我会这么紧张。”我心里想。

然而，在我们闲聊了几分钟之后，这位大老板让我完全放松了下来。他有着迷人的性格，并且非常专心地听我讲每

句话。终于，我开口问了他那个几乎让我失眠一整夜的问题。

“请问，”我说，“我一直很想知道……”

“我为什么会选择让你来采访我？”他打断我的话。

“没错，”我点点头：“而且为什么是在这个时候？”

“因为你很嫩，又没有经验，还没有沾染上傲慢的习性。至于为什么是这个时候，你现在还不需要知道。你只要知道我有我的理由就好了。”

他留意到我皱着眉头的表情，继续说道：“噢，别放在心上，我不是针对你说的。每一年我都会收到上百个请求，要做我们今天将在这里做的事。这些请求都是从那些经验老到的商业广播电台和媒体记者那儿来的。他们早就‘知道’所有的答案了，他们坐在晚间新闻的播报台上，十分肯定地断言经济市场的走向以及为什么会这样。唯一的问题是，某一个人会十分肯定地说市场将日渐红火，但是另一个人会带着同样确信的语气说市场将逐渐低迷。这些年来，报道我们公司动态的就是这一伙人。”

“有一次，在我卖掉好些我在通用科技的股票之后，你的一位自以为是的手报道说，我有我们公司营利收入将大幅降低的内幕消息。他说我进行内线交易，并且建议说我应该接受证监会的调查。其他人都跟着起哄，因为这是一条

‘新闻’。唯一的问题是，营利收入减少这件事从未发生，我将股票换现只是为了支付我女儿婚礼的费用，没有别的原因。潘泰克先生，我选择让你来采访，因为你不会像那样去报道事情。你所写的东西向来忠于实情。另外，你还很年轻，充满理想抱负，是个可教之才。我不会把七大管理原则交给那些已经什么都知道的人。”

“七大管理原则？”我嘴里咕哝着，心想不晓得这趟采访会不会超乎我原先的计划，挖到更多宝贝。

“没错。通用科技公司在过去近十年中，变成全美最让人想去工作的公司不是没有原因的。这里有一股团队精神，这是大多数的公司所没有的。但那并非偶然。”

“是因为有这七项原则？”我问道。

“完全正确。最棒的是，你不必在一家拥有五万人的公司才能看到这些原则的用处。它们在所有情况中都适用，对每一个知道而且实行这些原则的人都有用。不论你是一家大制药厂的销售经理、一家小快餐连锁店的店长，或是一所学校的校长都可以使用。因为不管你到哪里，人都是同样的。你只需要知道这些原则是什么，然后照着做就行了。”

“那你是怎么想出这些原则的呢？”我想探究原因。

“这不是我想出来的。”他率直地回答。他从椅子上站起来走到窗边。“是别人传下来给我的。是一个除了我父亲之

外，我所认识的最伟大的人传给我的。在我年纪没比你大多少的时候，他将这些原则交给了我。”他凝视着窗外，暂停了一下，时间长到足以增加效果，然后继续说道：“现在……我要把它们交给你。”

我赶紧把原先准备要访问的问题清单放到一边，迅速翻开我的空白笔记本。

目 录

前 言 采访开始	—	1
第一章 了解你“羊群”的景况	—	1
第二章 发掘你“羊儿”的特质	—	17
第三章 帮助你的“羊”认同你	—	31
第四章 让你的“草场”成为可安居之处	—	44
第五章 引导的杖	—	60
第六章 纠正的竿	—	74
第七章 牧羊人的心	—	91
后记 采访终了	—	105
牧人之道的原则	—	112
注译	—	115

了解你“羊群”的景况

“在我即将从德州大学奥斯汀分校的企业管理硕士(MBA)班毕业的时候,”麦布莱德继续说,“最后一个学期,我们所有的人都很高兴,我们终于熬过来了。我们的教授在如此短的时间内抛给我们如此多的信息,我们以前总是开玩笑说,那好像试图要从消防栓中喝一小口水一样。不过,除了觉得欣喜若狂之外,我们也为了找工作的事感到焦虑,所以忙于参加德州大学校园内招聘新人的面试活动。终于,我一直梦想的那一天来临了。我得到一个通用科技公司的职位。我兴奋得不得了……同时也吓坏了。”

“什么事把你吓坏了?”我问。

“他们雇用我作财务营运部门的经理,监督9个人。”

“所以你担心你不能胜任这个工作？”

“确切地说，有一半的担心。我不怕在财务部门工作，只是一想到要监督9个人这件事，我就吓得要死。”麦布莱德转头好像在看某个远处的东西，然后慢慢地摇了摇头。“当我现在回头看时，”他接着说，“呃……我觉得很好笑。我是一个很自大的企业管理硕士，觉得什么都懂，但是牵涉到要去管人的时候，我完全不知该从何着手。”

“那你怎么做呢？”我追问下去。

“我跑去找一位我的教授，杰克·纽曼博士（Dr. Jack Neumann）。他在企业管理硕士班教过一门课。他也是我的恩师。我得到通用科技公司职位的那一天，就迫不及待要告诉他这个好消息。我也想请他帮忙。”

“他就是那个教你这七大原则的人？”

“完全正确。”

麦布莱德坐下来，开始讲述一个有时候听起来像虚构的故事。但是据他所言，他从纽曼博士那儿学到的东西，比他曾碰过的其他原则或课程，提供了更多成为一位杰出领袖的秘诀。麦布莱德带我回到45年前，1957年的4月12日。我全神贯注地坐着，准备聆听他将要揭示的这些秘诀。

1957年4月12日

当我得到通用科技公司的职位时，我驾车穿过奥斯汀的“高速公路街”来到商学院，搭了三层电梯，飞奔进入纽曼博士的办公室。

“纽曼博士，我得到那个职位了！你能相信吗？通用科技公司雇用我了！”

“太好了！恭喜你，泰德。”他将他的手放在我的手臂上说，“通用科技公司是一家很棒的公司。我以你为荣。我知道你办得到的。你在那家公司要做些什么？”

“我要作财务部门的经理！”我兴奋地说。

“太好了！”纽曼博士回答说，“你那些熬夜研究财经的时间真是没有白费。你会成为这家公司巨大的资产，也是我们研究所绝佳的代表。我知道你会有优异的表现的。”

“谢谢，我也希望如此。”我垂下头说，“我花了太多精力去拿我的学位和通过求职面试，以致我没有花很多时间思考我是否真的胜任这个工作。”

纽曼博士从办公桌后静静地看着我。“好了，泰德，怎么回事？你怕自己做不来吗？你根本不用担心，除了极少的科目之外，你几乎所有功课都得的A呀。”

“这个嘛，纽曼博士，不是这样的。不是有关财务的部分让我害怕。”我结结巴巴地说。在一个我如此景仰的人面前表现得那么软弱，我实在很难为情。

“那么，是什么东西让你害怕呢？”

“是有关管理的那部分。我将要监督9个人。我以前连一个人都没有管过，但是现在我要去管9个。纽曼博士，我必须向你坦白，我一想到将来就吓得要死。我根本就不知道要从哪儿开始。”我手足无措了一会儿后，终于抬起头脱口而出：“你可以帮我吗？”

整个房间几乎立即充满了令人尴尬的宁静。我觉得我好像辜负了恩师的期望。杰克·纽曼在全国最好的工商管理研究所教书。我不敢相信我竟然做了这种事，我想。他并没有很多空闲的时间，尤其是给那些已经占掉他百分之九十清醒时间的学生们。

纽曼博士安静地坐着，两眼直直地盯着我看，好像在思量什么。终于，过了很久，他开口说话了。

“泰德，我从来不知道有任何一个学生，包括你在内，在这么临近毕业的时候不会心浮气躁的。要学生不要心不在焉实在是很难，尤其是在他们找到工作之后。我也知道你在策略和财务两门课有很重的作业要交，还要参加那个占学期成绩百分之百的商业法律期末考试。我可以教你人才管理的

秘诀，不过你从现在到毕业之前，必须保持你的学业成绩，并且空出礼拜六给我。”

这回轮到我盯着他看了。他说的没错，我确实心情浮躁。虽然我认为在企业管理研究所的学习经历是我人生中一个超棒的经验，但是我现在只想离开这里。纽曼博士打断了我的思路。

“泰德，我不介意空出礼拜六来给你，但是如果你没有受教育的态度，我是不会这样做的。我的时间的机会成本太高了。回去好好想想，今天晚上打电话告诉我你的决定。”

那天我回到家，深思熟虑了一番。当然啦，通用科技公司会训练我，我想。但是话说回来，纽曼博士不只是一个成天埋头于教科书中的大学教授。他有好几次被选为年度杰出教授，部分原因是因为他拥有实务经验。事实上，他还在经营一间生意兴隆的顾问公司。

我不用想太久。“我一定是疯了。”当我拨纽曼博士的电话号码时，大声说着。但是在我还没来得及改变主意、挂掉电话之前，他就把电话接起来了。

“喂？”他说。

“纽曼博士……”

“你好，泰德。决定得如何？”

“我决定要那样做了。”

“很好，”他说，“明天早上8点，在‘高速公路街’与‘校园内部巷’交叉口的商学院等我，我会绕到那儿接你。对了，记得穿一条你不怕会弄脏的牛仔裤来。”

挂上电话，我的心里充满问号。我给自己招惹了什么麻烦？牛仔裤？

尽管我心中有许多疑问，但是第二天早上8点我还是站在约定的路口，心里猜想，我该不会是全校最呆的企业管理硕士吧？毕竟我已经找到工作了呀！

过了一会儿，一辆破旧掉漆的小卡车转过街角，在我前面停了下来。乘客那边的车门飞快地打开，而且让我吃惊的是，里面坐着的是纽曼博士，穿了一件T恤、一条褪色的牛仔裤和一双破牛仔靴。我以前从来没有看过他除了大衣和领带以外的装扮。我还没回过神来，我们就已经一路颠簸地开往纽曼博士在德州乡间的牧场了。离开那条“农场到市场”的产业道路后，我们驶上通往他牧场的车道。牧场的占地面积和美丽的景色令我印象深刻。也许我应该进入顾问这一行，我心里想。

在去牧场住宅的半路上，他转向旁边的一条小路去。大约开了十多分钟后，我看到右边有一个景色如画的大池塘。环绕着半边池塘的是一排老橡树，它们巨大的枝干向四方伸展开来，在它们后面的草地上形成一片树荫。树荫下卧着一

小群羊。纽曼博士将卡车停在路边，熄了引擎。

“我们到了。”他咧嘴笑着转向我说，“我需要看看我的羊。”

我望了望窗外：“真的吗？”

“没错。我每天早上第一件事就是查看我的羊群。我通常会在现在这个时间之前就检查完，不过我想你或许会想看一下。”

你一定是在开玩笑吧，我心里想。“听起来很不错。”我说。我把头转开，所以他看不到我那不以为然的表情。我昨天读书读得相当晚。早知道会有这个小小的改道，我宁可多睡几分钟，让他自己去查看他的羊。虽然如此，我想他应该不会弄太久才对。我们很快就可以开始上管理课了。

“有谁会想到，”我一边准备伸手握住门把，一边说道，“一个全国顶尖的商学院的教授兼顾问会牧羊！”

纽曼博士大笑着下车：“不要泄漏我的秘密！我爱这些羊，它们将我带回过去美好的回忆中。”

“它们？”我问。

“我在怀俄明州长大，父亲在那儿经营一间很大的牧羊场。”他说，“以前每年夏天我都会在那里工作，帮忙照顾羊群。那是一个很棒的学习经验。”

尽管我很后悔失去了星期六早晨宝贵的睡眠时间，但是