

用“心”领导

LEADERSHIP WITH A HEART
—The Human Side of Management

[美] Nancy A. Mercurio 著
孙邢军 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

用“心”领导

LEADERSHIP WITH A HEART
—The Human Side of Management

[美] Nancy A. Mercurio 著

孙彤军 等译



无锡科技出版社
www.wstpp.com.cn

北京市版权局著作权合同登记号：

图字 01-2002-5341

图书在版编目(CIP)数据

用“心”领导/(美)摩克罗(Mercurio, N. A.)著;
孙邢军等译. - 北京: 中国水利水电出版社, 2003

书名原文: Leadership with a Heart

ISBN 7-5084-1300-8

I. 用… II. ①摩…②孙… III. 小型企业-企业
领导学 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 105398 号

书 名	用“心”领导
作 者	[美]Nancy A. Mercurio 著
译 者	孙邢军 等译
出版、发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路 6 号 100044) 网 址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@public3.bta.net.cn sale@waterpub.com.cn 电话: (010)63202266(总机) 68331835(发行部)
销 售	全国各地新华书店
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市蓝空印刷厂
规 格	610×960 毫米 16 开本 6.5 印张 40 千字
版 次	2003 年 2 月第一版 2003 年 2 月北京第一次印刷
印 数	00001-10000 册
定 价	15.80 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

致 谢

个人经验是人的一生中最有价值的阶梯。这也正是本书赖以产生的基础。十五年来,如果没有如此多的与我共同工作、令人愉快(有时也并不是那么令人愉快)而又有趣的员工,这本书就不可能出现。感谢你们之中所有能够容忍我在这本书中所描述的、我试图建立与塑造的领导方法的人。能够与具有如此天才的人共事,我感到莫大的幸福。

感谢那些与我一起设计、出版以及创造这本书的所有人,感谢他们乐于牺牲的努力工作与支持。

对我毫不怀疑的支持来自于特殊的朋友,是他们将这颗希望之星放到我的手指上。感谢

从来没有怀疑这本书会成为现实的人们。

家庭是我写作的有力支持。我将特殊的感谢献给我的父亲、兄弟与姐妹,他们的努力工作和成功的职业(由我们的美国传统所激发)在我的职业生涯中给予我极大的鼓舞。

献给我努力工作,并且相当成功的母亲,我要给你一个特殊的感谢。正是你,你的爱与支持充满了我的生活,从而使这本书的出现成为可能。感谢你对于我的信任胜过我对自己的信任。

最后,但也是最重要的,我要感谢我的女儿妮科尔。十七年来,她的存在使我生命中的每一天都是愉快的。感谢你对我所做的一切给予的无尽的爱与支持。你是我一生中真正最伟大的礼物。

我相信,我们所有人都需要相互学习,然后才能共同成长。我已经从所有你们这些人之中学到了生活中的最伟大的一课。

感谢你们!

前 言

15年的成功企业家生涯使我亲历了所有企业领导人都要面对的各种挑战。本书描述了如何克服困难争取员工的最佳表现,同时向客户提供最高水平服务的方法、理念及感想。作为一个独立的企业经营者,每天都要应付小型企业所要面对的各种日常需求,因此必须抛开理论上的领导方法进而求得生存!

我在完成学业之前就获得了管理方面宝贵的实践经验。作为一个小型企业的业主,我通过自身的实践进行学习,同时也借鉴他人的经验。应我所在的行业协会之邀,我在大学里将我的经验和理论相结合再教授给学生们。

这本书是关于我,一个小型企业经营者个

人奋斗的经历,每天日常生活所面临的惶恐尴尬,还有杰出团队内部的相互影响。书中各章的经验与对策都是真实的。

这些经验揭示了如何成功地建立一个出色的团队,即便是在企业人员流动频繁的情况下,也能如此。

如果你是一位业主、一个机构的领导者,或者你希望走上领导岗位,本书将有助于你成为一名成功的团队建设者。你会发现创造一个积极的工作环境将促进生产率的提高、责任的落实以及目标的定位。你将学到即便在低薪酬的工资待遇也能雇佣高素质人才的秘笈。本书会使你在已经成为成功企业经理的同时,运用更新的、富有创意的、具有前瞻性的技巧推动业务进一步兴旺发达。

我把这些技巧称为“人性化管理”,并且强调运用直觉、你内心的力量——你心灵的重要性。

目 录

CONTENTS

致 谢	
前 言	
第一章 什么是领导艺术	1
第二章 人是关键因素	9
第三章 发掘适当的人选	17
第四章 不必伤人的面试	29
第五章 任用具有特殊才能的人	41
第六章 倾听、交流与回应	53
第七章 保持员工的快乐心情	61
第八章 在工作中共享信息	75
第九章 解雇——最后一步	83
第十章 因此，下一步	89

第一章 什么是领导艺术

几年前，我同我的好友 Lt. Colonel Keith Cooper 谈起我想写一本书，我甚至透露了我拟用的书名——《用“心”管理》。他问我为什么不取名为《用“心”领导》，并提示我，我是如何花费许多时间去领导员工，而不是去管理他们。

参照《韦氏新编大学生词典》（第九版）的注释，领导艺术（Leadership）是“指导的行为，示人以方法。”从另一方面来说，管理（management）是“掌控一项业务，指挥。”在阅读了这些释义之后，我弄清了这两个词的含

义。作为一个小型企业的业主，十五年来困扰我的是“人与个人综合症（people-person syndrome）”。Keith 的建议使我明确了对本书书名中**领导**和**管理**这两个词的选择。请不要误会——良好的管理是企业成功的重要部分。一名经理为其团队提供切实可行的指导，并控制着多种多样的每日运营，就如同一个部队的指挥官“指挥部队作战”一样。领导一词是对我在经营过程中所扮演角色的最佳诠释——引领他人。

那么，何为领导艺术？谁是世界上最伟大的领导者？特雷莎修女（Mother Teresa）不是一个伟大的领袖吗？圣雄甘地（Ghandi）也是吧？还有埃列诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）、马丁·路德·金（Martin Luther King）和约翰·F·肯尼迪（John F. Kennedy）呢？虽然所有这些人都以这样那样的形式具有并且使用管理技巧，但他们依然以伟大的**领导者**著称于世。

每个团队都需要一名领导。员工依赖领导者做他们的良师益友——他们能自始至终地追

随和信赖的人。领导者可能就是经理们，虽然经理们通常没有时间去领导。但有一件事可以肯定，一个公司要想兴旺发达，领导与员工二者缺一不可。

大多数员工需要并渴望某种形式的指导，哪怕仅仅是同志式的友谊。在一个团队中或许有一些自我激励式的人物，他们就具有领导者的潜质，但一个团队的奋发更近乎于以一个杰出领导人为核心。团队的奋斗就是保持生意的兴旺，就如蜂王与工蜂一样。

作为经理，我们常常忙于确保每名员工都能尽职尽责，但却忽略了他们的自身价值和在整体上对团队的贡献。

举例来说，你团队中的一名员工已经几天没来上班了，你认为他病了。但当进一步调查时，你发现这名员工同他的上级主管发生了冲突，结果他的情绪和工作表现受到了影响。而他的主管则认为他是需要休假才离开的。在你知道以前，大家已经在议论这件事了。谣言四散，使得这名员工很难回来并在良好的气氛中

工作。基于这种连锁反应，其他员工承担了额外的工作负担，怨气由此产生，日常的工作目标会无法实现。你是否承认这是一个典型事例呢？

当你正在玩拼图游戏却发现丢了一块拼板，你会怎么做？你是不管它接着拼，还是设法找到丢了的那块？如果你尽心去找，是有可能找到的，而且不把拼图拼完整，你是不会满意的。不管丢了的拼板是大是小，拼图就是不完整的。最有意思的是，我发现当你在看拼图时，你会首先发现缺了的那块，然后才是现有的其他拼板。反过来，当所有拼板全部一块不差时，每一块拼板反倒不显眼了，这是因为它已经成为整体的一部分了。这一哲理同样适用于企业与经营活动。

一桩生意包含诸多的元素（或人），每个元素都有其惟一适合的位置。无论你怎么潜心安排，你都不能迫使它去适合其他的位置。虽然你可以培训员工做任意岗位的工作，但过于横向的培训并不能使个人的才艺得到最佳的发

挥。相反，将会给员工在学习多项技能的过程中带来巨大的压力。

让我们看看另外一个例子。假设你正来到一家公司的前台，接待员正在接转往来的电话，按时地安排会晤，打印文件，同时跟你和其他来访人员打招呼。你一定希望受到接待并得到必要的信息，以便完成会晤和访问，对吧？其他人也同样如此。在接待员正常工作时，一切运转良好。

设想现在你走进同一家公司，接待员却不在岗。电话响着，人们在前厅焦灼地站着，等待着帮助，会晤不能按时进行。每个人都注意到并感到不便。接待员却浑然不知，一直不见踪迹。就如同一块拼板一样，一个人在离开的时候显现了其最大的价值，而他在的时候却没引起大家的注意。

当一只羊从羊群中走失，牧羊人就会尽力把他找回，没有一只羊会被放弃。将这个道理想用在你的团队中，不要放弃你的员工。每个人都是整体的一员。这就是领导艺术的所在。

那么，成为一个好的领导还需要哪些素质呢？其实真的很简单，**以身作则**，因为一切都要你自己做起。

是不是期望员工也以你对待客户同样的方式对待客户？你的工作作风是不是你所期望的员工的工作作风？你是否在言行举止上尊重你的员工，就如你希望别人尊重你或彼此之间相互尊重一样？你是一个积极的沟通者吗？你的员工理解你对他们的期待吗？当你的员工对你说话时你是否在聆听？你是否上班迟到却希望他们能准时？诸如此类，不胜枚举。

我曾与他人合伙承包一项电力方面的生意。一天，我的合伙人表达了他对公司大货车现状的不满。每名电工负责保持货车外观的整洁及货物的装运清点。他抱怨说，货车脏乱不堪，并且工人们很少把该装的材料装满。工人们为供应建房子所需的原材料每天都往返数次，使他感觉这种状况效率低下。

虽然我能完全理解他的烦恼，但我还是竭尽全力闭紧我的嘴巴，等他抱怨完。然后我打

量了一下他的四周，让他想想他自己办公桌的状况（桌子上纸张随意地堆积，许多一次性的咖啡杯，钢笔、铅笔足够一个小公司使用），贮藏区（他们本身就是危险地带），还有私人汽车（每次我同他一起乘坐时都要自己打扫座位）。我确定他的抱怨一定非同一般。以身作则对一个企业的成功来说非常关键。

许多主管从未做过员工的工作，他们就不能起到良好的示范作用。当然，一名雇主不能同时做两份工作。然而让员工们了解其工作对全盘业务的关键性是非常重要的。要做到以身作则并展示良好的领导艺术，需要每位领导者和经理人时时刻刻地投入到公司的日常经营中去。这样，他们就能更深入地理解团队的所有工作，也更能够理解从事这些工作的员工。作为一名领导，你应该能够以信心激励员工做好工作，因为你知道这样做会为完成任务带来什么样的结果。

做一个成功的领导者需要你以身作则。道理很简单，但它需要日复一日、自觉的努力才

能达成正面的结果。对于新的领导技巧我们才仅仅是“触及了冰山的一角”，现在就让我们继续学习吧。

第二章 人是关键因素

人类是复杂的、多种多样的生物。虽然我们每个人都是独立的，但有一样是我们共同都有的——我们的心灵。每个人活着都需要心灵，就如汽车行驶需要一台发动机一样，不管它是真车还是模型，没有心灵就没有生命。

参照《韦氏新编大学生词典》（第九版）的注释，心灵即“生命的中心和源头”。然而，许多主管在说服员工的时候，更多的是用理智而不是运用他们的心灵。要想使生意兴旺，一个积极的领导者必须两者兼用。

仅仅运用心灵去处理工作中发生的种种情