

荣获AXIOM年度领导力图书大奖

高效管理

[美]乔纳森·莱蒙德 (Jonathan Raymond) ◎著 何正云◎译



*Good.
Authority*



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

高效管理

[美]乔纳森·莱蒙德 (Jonathan Raymond) ◎著 何正云◎译



*Good
Authority*



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

高效管理 / (美) 乔纳森·莱蒙德著; 何正云译.
—北京: 北京联合出版公司, 2018.12 (2019.1重印)
ISBN 978-7-5596-2783-4

I. ①高… II. ①乔… ②何… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第251045号

著作权合同登记号: 01-2018-7280

Good Authority: How to Become the Leader Your Team Is Waiting For
Copyright © Jonathan Raymond 2016

Published by special arrangement with Ideapress Publishing in conjunction
with their duly appointed agent 2 Seas Literary Agency and co-agent CA-LINK
International LLC.

高效管理

著 者: (美) 乔纳森·莱蒙德

译 者: 何正云

总 发 行: 北京时代华语国际传媒股份有限公司

责任编辑: 龚 将 夏应鹏

封面设计: 红杉林文化

版式设计: 胡玉冰

责任校对: 韩 雨

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京市松源印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数122千字 880毫米×1230毫米 1/32 7.5印张

2018年12月第1版 2019年1月第2次印刷

ISBN: 978-7-5596-2783-4

定价: 56.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-63783806

序

乔恩大战火山

家，是我向往的地方。

但是我认为已经在那儿了。

——传声头像乐队（Talking Heads）

那天似乎是火山徒步的绝好天气。但是，在我们吞下最后几口打包来的午饭时，天空突然间打开了泄洪的闸门。在过去几个小时里我们徒步攀缘而上的幽静便道刹那间变成为一条湍急的中美洲泥浆河。按理说，我们应该等到暴雨停了再返回住处。正常的情况下是应该等的。但我们当时 28 岁。所以，我们冲入了雨中。

这是开头很恐怖，但结尾很精彩的那样一种体验：只要你想着要控制它就很恐怖，当最终顺其自然的时候则很精彩。在最初的几分钟内反复滑倒几次之后，我找准了自己的步幅。如

果我抬腿迈步的力度恰到好处，就可以让自己的脚停留在靠近流动的泥浆的表面，有点像冲浪般的行走。要是太用力，鞋子就会被这种黏性超乎想象的泥浆裹挟进去，鞋子被拔脱了好几次。我的旅伴们也发现了这个秘密。只有这一种办法能够奏效。随之而来的是，我身体上的屈从变成了心理上的。我的大脑被这种有节奏的单调动作释放出来，开始胡思乱想。我开始感觉到自己实际上处于多大的痛苦中。

痛苦不在我的腿上，而在我的生活里。这是1999年，我从法学院毕业一年之后。我进入首个真正的“职业生涯”一年的时间，正在曼哈顿一家大型的著名律师事务所里勤勤恳恳地努力着。我是在高薪厚利的诱惑下入行的。当我把第一个月的薪水支票传真给奶奶看时，她马上给我打来了电话，告诉我支票上的数字一定是写错了，提醒我不要吭声，希望写支票的人不要发现这个错误。

我很喜欢谈判、组织结构的智力挑战、高级金融业务以及向身居游戏最顶端的人学习的机会。但是，付出的代价高得离谱。我周围的所有人都很悲惨。角落上的独立办公室里坐着让人无法忍受的暴君。但是，就像我曾经经历过的所有行业一样，这个领域里也有很多有奉献精神的好人，他们尽自己的努力想

让这个不良的环境尽可能好一点。

问题在于简直惨无人道：对领导地位的不现实的期望；一群本可以成为好朋友的人被迫相互竞争那一点有限的资源；混合了权力和无意识行为的毒液，让人们感觉自己无足轻重，不能发声，生存下去的唯一办法就是忍气吞声，逆来顺受。这是一项利润丰厚的生意，也是人性的重灾区。

从某种意义上说，法律事务所是一个极端的工作场所。但是，正如我将在接下来的几十年中慢慢发现的，在涉及真正有意义的事情时，比如人类生活的情感世界，它的代表性远远超出了我的想象。

但是，当我们从火山上滑下来的时候，我的生活经历还不足以让我认识到这一点。我当时拥有的经历要简单得多：我单身、工作压力大、整天愁眉苦脸。而且尽管我不是灵魂方面的权威（我们家的圣经是《纽约时报》），但是我很肯定我的灵魂动荡不安。在这个时刻，我意识到，继续在自己现在的这条道路上随波逐流不再是一个选项。我得离开。我还年轻，不用对自己的决定会带来什么结果有太多的顾虑。在这条小路上滑行到一半时，有句话脱口而出。

“我受够了！”我昂首向天，对着倾盆大雨大声呼喊。这是

我自己的肖申克时刻（Shawshank moment）。我继续呼喊激励自己的话语。“我不能再得过且过了，哪怕一天也不行。跟我一起工作的人都很可怜。而且没有人会为此做任何的事情。应该有一种更好的办法。我星期一上午上班的时候就去道格（Doug）的办公室，告诉他我两周后要辞职。”

转眼就到了周一的上午。我回到工作岗位，而且是时候把新发现的解决方案付诸测试了。辞职意味着要告诉我的这位“纽约百佳律师”（确实是个人物）的部门高级合伙人老板。他身材不高，威严得可怕，属于那种大喊大叫、狂野的拿破仑式的人物。他不算是我称为优秀的权威的那种老板。

我在他办公室前来来回回了三四次，就是鼓不起勇气，他的秘书盯着我，心里在想到底是怎么回事。最后，我终于敲响了他办公室虚掩着的门。“进来，”他说，用的是一种让我大吃一惊的友善语气，“我能为你做什么？”

“我决定离开事务所。”

说出这简单的8个字后，忽然之间我和他变得平等了。房间里就我们俩。我不再害怕。

“我工作得很不开心。我不清楚我生命中想要什么，但肯

定不是现在的这种样子。”

“我们可以做些什么能让你回心转意的事情呢？”他有些好奇地问。他的这种好奇我以前还从来没有见到过。

“真没有。我很感激你能这么问，但现在是我离开的时候了。”

“你想好了接下来要做什么吗？”此刻，我知道他的思想大半已经移到了他当天的工作清单上的下一项工作了。

“我想去佛蒙特（Vermont）做一个星期的冥想静修。”

他在座椅上变换了一下姿势，我知道这个答案让他很不舒服。他讲了一个不好笑的笑话想要打破这个僵局，我礼貌地笑了笑，走出了他的办公室。那些顶礼膜拜的威严偶像在我们不再相信他们的时候就会轰然倒塌，这种感觉简直太奇妙了。这不是我会学到这种教训的最后一次机会。

我报名参加了为期8天的静修课程。自觉自愿。在登上北去佛蒙特的I-91客车，开始全程4小时的行程时，我认真地思考这个决定的意义。“乔纳森（Jonathan），你到底在想些什么？”我用另外一种不同的声音对自己小声地嘟哝，“回家吧。你不需要这样做。”我努力让自己留在车上。静修的8天，除了思

想再没有别的任何东西,在这种残酷的折磨中,某种情况发生了。不是觉悟。

但那是一种重大的体验,一种对自我的体验。不是那个我想成为的人。不是那个我认为应该成为的人。没有谁是特殊的。就只是我,有血有肉,思想和情感起起落落。真的很美妙。在那一刻,我做了一个决定,一个在 28 岁失业而且单身的时候所能想到的最长远决定。我要搭乘这趟自我发现的列车,让它把我带到尽可能远的地方。

我把接下来的这 10 年中最好的部分都花在了做这件事情上。我有赖以糊口的各种工作和投资。但内心一直在寻找。我继续参与更多的所需时间更长的静修。我遍访名山大川寻找智慧导师。我把家搬到了旧金山,对于一个来自纽约郊区的犹太孩子来说,这里就是所有神奇而新颖事物的圣地。我沉迷于替代医疗的世界中:学习成为瑜伽老师、参加身体心理疗法培训,并考虑回到学校去学习心理学的研究生课程。与朋友一起成立了一家非营利机构,教少管所的小孩冥想和学习专注。我坠入了爱河,拥有了生命中首次真正的长期恋爱关系。

在这个过程中,我发现了几件我真正擅长的而且能够成为事业的事情。但我还是无法摆脱那种感觉。也就是说,仍然还

没有找到我确定会用自己毕生的精力去做的事情。结果证明，我根本不需要去找。它会来找我。

2011年，我遇到一个让我无法拒绝的机会。我接任了EMyth的首席执行官，这是一家以畅销书起家的企业教练公司。公司老板决定把公司迁到俄勒冈州（Oregon）的阿什兰市，这个小镇位于我居住的旧金山与波特兰市之间。出任一家知名的企业教练公司的首席执行官，而且获得了重振公司文化，把公司引到新方向的授权，这种本该在大城市里才会有机会，我根本没想到会在一个以每年的莎士比亚戏剧节而为人所知的小镇里出现。

刚开始的那几年真的很刺激，仿佛骑上了脱缰的野马。我仍然继续追求着自己个人的目标，但我正在进行的这个领导之旅太令人兴奋，简直令我无暇他顾。我拥有了一个在世人面前表达自己想法的平台，而且是那种我一直梦寐以求的类型。与我的联合经理人们，以及我们那个不大但全心奉献的团队一道，我们给公司来了一次彻底的脱胎换骨：从文化、品牌到技术流程以及其间的所有事情。团队的精神被激发起来了。品牌焕发了生机。我所看过的那些书籍的作者都说喜欢我写的东西以及

所提及的那些新内容。企业转型领域的咨询师都对我们所做的改革赞誉有加。

但是存在一个错位。有个问题从一开始就存在了，但是站在源自于首席执行官头衔的奇怪立场上，我却一直没有留意到。我按照自己所知道的唯一的一种方式管理企业，高速发展而且没有任何规避风险的措施。但是，身处一个小镇，面临着一些非常实际的限制。我想要的速度和风险类型，超出了大部分移居到一个小镇里的人所想要的稳定和生活方式的范畴。大家确实受到了我们正在做的这些事情的激励，但我在想象里所领导的公司与现实中的公司并不是同一家。

生活会如何在你需要听到某种声音的时候把那种声音带给你，这难道不是很不可思议的吗？当我参加了一次大会，并倾听到两位企业愿景规划大师分享了他们有关走出首席执行官角色，为公司后面的领导人留出空间的故事后，对这个错位开始有了一些认识。这两位大师，一位是来自斯顿尼菲尔德农场（Stonyfield Farm）的加里·赫尔什伯格（Gary Hirshberg），另一位是来自 OtterBox 的科特·理查森（Curt Richardson）。我的下一步显而易见就是磨难了：那是对我的心肝宝贝不理不睬，并为其他人创造空间的时候。走出首席执行官的角色，成

为支持者，这是这辈子发生在我身上的仅次于遇到我妻子的最佳美事。

在接下来的两年里，我经历了两种全新的独特体验，能有这种“好运”的企业领导真可谓凤毛麟角。首先是品尝到了自酿的苦酒。我亲眼看到了在自己打造的文化中，生活和工作是什么样子的：不现实的项目推进速度、我对风险的承受度并不被团队里的所有人接受、领导层会议中似乎很明确的方案，在执行的团队里仍然会造成不可避免的混乱。在我的新业务里，这一点是我们很想让首席执行官们了解的很多情况中的一种：来自顶层的一个主意如何给下面的团队衍生出 100 项工作，并以首席执行官们根本无法想象的方式让他们无所适从。

但是，第二种经历才真正让我深受打击。作为首席执行官，我跟大部分企业的经理人一样，极大地高估了指导对团队人员所起的作用。这是我在现在每天帮助世界各地的各种层级的经理的日常工作中反复看到的一种现象。经理们（包括我碰到过的人中最聪明的以及对下属最关心体贴的那部分人）的所作所为，对他们的下属几乎都没有任何真正意义上的指导。甚至他们试图让大家担负起个人责任的指导，也遭到了背景中的公司文化动力的破坏，它们传递出了一种截然不同的信息：低下

头去，做好你自己的事情，不要捣乱。

这一点非常容易被首席执行官们忽视。在职务的巨大压力之下，他们的眼界变得越来越窄。只是围绕着数字和目标的波动做些微调，而对于人际和部门之间的因素不太敏感。员工们开始感觉到自己不再那么重要，尽管作为首席执行官的你并不这样认为。而且由于你手握着所有人的薪水支票，所以对于大家的真情实感几乎永远也得不到诚实的反馈。也就是说，结果只能是他们沮丧到足以辞职走人，或者出格到足以被炒而卷铺盖走人。

涉及员工发展问题的时候，经理们做的，也是我过去做的，几乎都只是那些简单的事情：鼓励的话、好的建议以及最为常见的，参与进来解决短期问题，以保持工作的顺利推进。但是，团队需要的是某种整体性的东西。他们需要我去倾听。他们需要我听清楚他们要说的事情，并对此做点什么。他们需要我听到他们不想说的，并且使用这个领悟对他们的岗位做出更明确的定义，甚至能让他们拥有一份自己做主的工作。他们需要我设定明确的边界，确保所有人都按照统一的标准承担责任。他们不懒惰。他们不是能力不够。他们也不是漠不关心。他们在等待。

我做了个决定。既然尝试过了其他的所有办法，现在就想尝试点新的花样，那些我发表过很多篇博客文章，发表过很多网络评论而且在很多研讨会上讨论过但从来没有真正付诸实施的东西。起码是没有全心全意地做过。我打算让团队告诉我他们需要我做什么，而不是让我告诉他们我需要他们做什么。我要帮助他们在个人生活中成长，并且相信职业方面自然会随之成长。我要在职权范围内去做可能做的所有事情，以改善在那里的体验，仍然还有很多事情可以做。我决定尽我一切可能打造一个伟大的工作场所，谈话一定是一对一的方式。

我开始用一种新的方式与团队中的每一个人交谈。我向他们提出的问题要比以前敢问的要私密得多，当然不是关于他们的个人生活的，而是关于他们与工作之间的。我尽量不预设我知道的答案，也不做推测。我冒着很大的风险放弃防备心理，更多分享我如何面对他们遭遇到的那些问题。他们做出了反馈。他们以我一直想但是根本不知道如何办的方式，把工作当成了自己的事情。对我来说，最有成就感的还是他们做出的这些变成了他们生活的组成部分。有时候我会直接听到，有时候我能够通过他们在每天的闲谈中如何谈论他们的生活而分辨出来。正是一些我亲自听到的这类对话，给了我继续前行的信心。

某个下午，我在办公室里收拾东西准备回家。我团队里一位与我同事快一年的成员在经过我办公室门口时停了下来。他聪明、能干而且工作出色。然而，认识一段时间之后，我有种感觉，他还存在完全不同的另外一面。出于某些原因，他表现得有些缩手缩脚。我把找出他为什么会这样的原因当成了我的工作任务，并且想看看是否能够在他的成长过程中帮他进入到下一个阶段。在我和他一对一的谈话中，每周都会谈到这个主题。我分派他一些小任务，每周都逼迫自己离开舒适区更远一点。我把看到的那些觉得与更大的问题有关的所有事情的微行为（micro-behavior，也就是他在会谈中的表现方式，他如何与队友沟通工作上的变化。更多内容参见第五章）向他一一指出。当他滑回到过去那种太过于随和，而不是直抒胸臆，并且在想到更好的办法时也不敢冒险创新的习惯的时候，我就对他进行问责。

“您有空吗？”他说。

“当然，请进。”

“哎，我真不知道从哪里说起，但我就是想声谢谢您。”

（他不是那种可以很自在地谈论自己的人。）“我知道您很忙，手头的事情特别多，但是刚过去的这几个月里您让我受益匪浅，

我没齿难忘，这是一种我不知道自己缺失的面对世界的体验。而且在家里也产生了很大的变化。”

“真的吗？”我回答道，“听你这么说真的很棒。我不想让你感觉任何的不自在，但是如果你愿意分享，我真的很想听你多讲讲。”

“嗯，就是我的俩儿子现在看我的眼神跟以前不一样了。我不知道用什么言辞来描述，但是我能够在他们的眼睛里看出来，我在他们眼睛里的分量更重了。您知道我的意思吗？”

他真的下了很大的功夫去改变。他真心接受了我在这段时间里给他的所有反馈。他打破了固有的习惯，每次一点点，这种习惯因为过多顾虑，怕大家不高兴而牺牲了自己的创造力和进取心。

谈话因人而异。有时候，纯粹只是一种新的体验，知道有个老板管着是什么样的事情，而老板也就是一个倾听、关心和真心想要帮助你的人。

我继续坚持走下去。一段时间之后，我原谅了自己过去所犯下的所有领导过失。我尽一切可能，对所有我能够帮助的人履行了我的承诺，让他们对是否想要改变做出自己的选择。我明白，经理对团队里的人就他们与工作相关的做法提供直接而

细致的反馈，并且让他们以自己的方式做出接受或者不接受该反馈的选择，能够促进每个人的个人成长。这就是“优秀的权威”的全部意义所在。

从我自己的方法中看到的缺失越多，在我自己所属的教练和咨询行业中看到的同样的不足也就越多。大家都在谈问责，但是却没有谁能给它做出真正的定义，而且，更为重要的是，没有人把它分解为一整套的技能，让大家能够学以致用。没有人教授这部分内容的原因在于它没有完整的体系，杂乱无章。各讲各的。它讲的是当涉及与他人之间的关系时，我们认为自己是谁，我们会发现自己是誰，以及为填平两人之间的鸿沟需要经历的漫长而曲折的过程。这个发现也让我走完自己漫长而曲折的道路，这条我之前的这些年里在离开纽约法律事务所时踏上的道路。我终于填平了横在我生活中的“个人我”与“职业我”之间的鸿沟，这是一条从一开始就不应该存在的鸿沟。

当我终于做到了的时候，那个声音又开始在我心里出现，告诉我是时候向前进了。我从那些时刻中看到了潜在的希望，我们在个人与职业成长之间一直保持的那条界限（那些年里一直在我自己心里保持着），可能不仅只是人为画出来的，而且正是它阻碍了我们打造自己真正想要的文化。是时候让我来冒