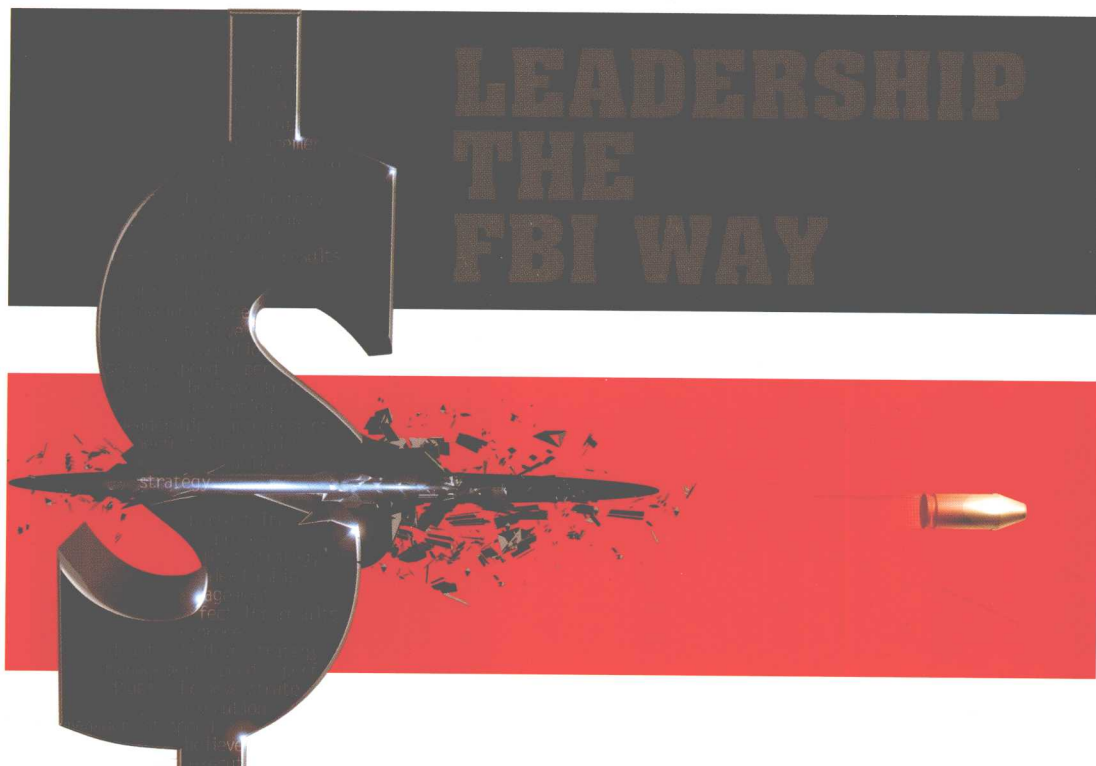




LEADERSHIP
THE
FBI WAY

美国联邦调查局超强领导术，教你打造一支无坚不摧的团队

全球畅销书 **《追求卓越》**

作者 汤姆·彼得斯（Tom Peters）作序

FBI 教你 领导力

凯瑟琳·米克雪丝妮 威廉·加文◎著 叶红婷◎译

中国华侨出版社

FBI教你 领导力

凯瑟琳·米克雪丝妮 威廉·加文◎著 叶红婷◎译

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

FBI 教你领导力 / (美) 凯瑟琳·米克雪丝妮, (美) 威廉·加文著; 叶红婷译.
—北京: 中国华侨出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5113-1952-4

I. ①F… II. ①米… ②加… ③叶… III. ①领导学
IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第246632号

版权登记号 图字01-2011-7514

● FBI 教你领导力

著 者/(美) 凯瑟琳·米克雪丝妮, (美) 威廉·加文

译 者/叶红婷

出 版 人/方 鸣

监 制/张国辰

选题策划/范筱薇 朱 静

责任编辑/凌 寒

封面设计/马顾本

经 销/新华书店

开 本/700mm × 970mm 1/16 印张/13.75 字数/156千字

印 刷/三河市祥达印装厂

版 次/2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

书 号/ISBN 978-7-5113-1952-4

定 价/30.00元



中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010)82605959 传真: (010)82605930

网 址: www.oveaschin.com

E - mail: oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

序

这一直是我的一个秘密——到现在为止，为书作序完全是出于自我。我的自我。不加夸张地说，我收到的作序请求已经有成百上千份了，而其中我为之作序的不超过六本。每篇序言都是为我认为格外重要的书而写的。因此，我得以为一些具有非凡价值的东西率先发表言论——这反而让我看似非常擅长于作序，但只需要做极少的工作。

我有什么权利为这本书作序呢？首先，我是一个私营企业经营者，或者说看上去是这样。一开始，我非常愉快地在公共机构待了一段时间——有四年多的时间在海军服役（先在越南当海军工程人员，后来在美国国防部的五角大楼工作），还有两年左右的时间在白宫任职（担任国际麻醉药品管制内阁委员会的人事主管）。其次，这两种经历有相通的地方。后来我“走出来，进入公众的视野”，是因为我在1982年与人合著的一本书——《追求卓越》（In Search of Excellence）。我和合著者鲍勃·沃特曼（Bob Waterman）真真切切地考察了许多私营公司，但我们的调查结果适用于任何地方。“卓越的公司”都是高盈利的，但就其本身而论，利润并不是目标。利润是一个衍生的概念。也就是说，利润并不是源于对金钱的

热爱，而是来自于把正确的事情做好，以及为他人服务。虽然那本书一共有三百多页，但我认为可以用四个词语来概括：职员、客户、行动和价值观。

即：

- 书中的内容百分之百取材于卓越的职员，他们都在真诚且不自负的公仆型领导人的卓越领导下取得了卓越的发展。

- （无论是联邦调查局，还是麦当劳，还是波音公司）都百分之百地专注于在百分之百的时间内为我们的客户（市民或顾客）提供卓越的服务。

- 虽然深思熟虑是必要的，但如果没有根深蒂固且百分之百“崇尚行动”的理念，什么事情都不会发生。有的人可能认为这是一种盲从的信念，而“崇尚行动”是我们八个基本准则的首要准则。

- 你的核心价值观实际上等于你的奉献精神，当你对核心价值观的恪守力度下滑至百分之百以下时，你就会失去选民或团队成员的支持。

联邦调查局上上下下都实践过《追求卓越》一书中的这四个管理理念，而且它们很可能就是联邦调查局创造出来的。这四个理念使人倍受激励，还饱含着显而易见的热情，让我感觉这本书就像我自己的一样。

只要扫一眼本书各个章节的标题，你就会（或者应该）被这本书吸引。这些标题透露了本书的内容。下面就是在一瞬间吸引我眼球的一些标题：“寻找最优秀的人才”；“领导力：是一种特权，而不是权利”；“了解你的职员”；“每个人都是组织的形象”；“我们能做到！”“势在必行的行动”；“那不只关乎我自己”；“救命！——我需要帮助”；“领导并不总是对的”；“保卫你的团队”；“哗众取宠是马戏团干的事儿”；“说出你的感谢”；“并不是所有人都喜欢你”；“领导人的领导人”。

两位作者又增加了一些关于训练领导力的“有用素材”，贯穿着本书的其他部分，既激励人心，又切实有效。

这本书源自于卓越的高级执行官——凯瑟琳·米克雪丝妮 (Kathleen McChesney) 和比尔·加文 (Bill Gavin) 非同寻常的经验，他们都就职于我们大多数人非常羡慕的组织。也许我们中的一些人，至少我们当中年纪较大的人，每当想到联邦调查局时，就会看到埃德加·胡佛 (J. Edgar Hoover) ^① 和一把手提轻机枪的形象，但是对于我们这些曾经在这个组织中工作过的人来说 (我曾经有这种经历，只是时间非常短暂)，脑海中闪现的一个短语就是“彻头彻尾的专业”。可以肯定的是，这里有许多备受关注的重大案件，但最真实的情况是数以千计兢兢业业的特工、后勤人员，以及卓越的领导骨干在日复一日地从事着艰辛、细致且分外乏味的工作，他们一年到头都在为三亿美国民众这一“客户群”传送安宁与幸福。破获一个案件，并不是新闻标题上的“罪犯示众 (Perp walk)” ^②，而是在数年数月中累积起来的乏味的文山会海和细枝末节，为控告提供坚实的根据，并最终证实其“超出合理怀疑的范围”。

关于管理和领导力的作品，我有一个核心理念。一本书可能会传达非常重要的理念，但只有其中的故事同样出彩才能做到！在这里，《捡起你自己的弹壳》 (Pick Up Your Own Brass) ^③ 又一次脱颖而出——它找到了自己的路数，它并不单单是“警察与强盗”的故事，更多的是领导人以及追随他们的人在难以想象的最艰苦、最复杂的环境中一次又一次历险的

① J·埃德加·胡佛，曾担任美国联邦调查局 (FBI) 局长，在这个位子上坐就是48年。作为这个机构的秘密守护者和最高掌权人，胡佛已成为联邦调查局的化身，他所拥有的权力是之后任何联邦调查局领导无法超越的。华盛顿特区的联邦调查局大楼以他的名字命名。

② 罪犯示众 (perp walk)，美国警方捉到疑犯后，会将罪犯扣上手铐带上警车。一些检察官遇到大案时，会在媒体报道时将犯罪的经过和细节近乎在公众面前曝光，借此造声势，行话叫 perp walk，“perp”是“罪犯 (perpetrator)”一词的缩写。

③ 此为本书的英文原著书名，译者注。

故事。（振奋人心的是，你可以从这些大量的成功故事中学习领导力的方方面面。）对我来说，《捡起你自己的弹壳》真的是一本引人入胜的好书，令人爱不释手。

市面上关于领导力的图书用几大卡车甚至几大火车都装不完。我不会随随便便单单挑出凯瑟琳·米克雪丝妮（Kathleen McChesney）和比尔·加文（Bill Gavin）的作品——嘿，因为在这同一条绳上系着的还有我自己的名声呀！在我作序数量不多的书籍中，有一本是吉姆·斯特洛克（Jim Strock）撰写的《里根总统谈领导力》（Reagan on Leadership）。嗯，可以说《捡起你自己的弹壳》所传达的主题思想与我们卓越的第四十任总统关于领导力的见解所处的水平不相上下。

简而言之，为这本书作序对我来说纯粹是一件乐事，还是一次学习经验——我相信，阅读本书对你来说也会是如此。本书讲的是关于职员、价值观和公仆型领导人的一些基本内容，虽然很明显是在回顾过去，但其中的一些基本原则在今天喧嚣的日常生活中仍然具有实践意义，且常常备受尊崇。

汤姆·彼得斯（Tom Peters）^①

佛蒙特州，西廷茅斯（West Tinmouth, Vermont）

2010年11月23日

^①汤姆·彼得斯（Tom Peters），全球最著名的管理学大师之一，在美国乃至整个西方世界被称为“商界教皇”。拥有斯坦福大学工商管理硕士和博士学位，曾任麦肯锡公司顾问，现任汤姆·彼得斯公司董事长。他的每一本作品都是具有世界影响力的畅销书。他与鲍勃·沃特曼合著的《追求卓越》被称为“美国工商管理圣经”，在福布斯杂志新近评选出的20本最具影响力的商业图书中排名第一。

前 言

近百年来，美国人一直将联邦调查局（FBI）视为一个专业组织，拥有高超技能的特工人员，保护着美国公民的权利和国家的安全。联邦调查局的特工人员则被贴切地描绘成佩戴着徽章，携带着枪支的专业执法人员，领导他们的人有男性也不乏女性，都具备处理错综复杂的案件、指挥充满危险的突袭与搜捕行动的过人能力。联邦调查局最优秀的领导人与其他组织最优秀的领导人所具备的许多技能和品质非常相似，但其中有一些是这个组织本身所特有的。最杰出的领导人，除了在任何场合都会表现出一些专业的品质外，主要还在于他们恪守职业道德，具备为他人服务的信念，并坚定地服从领导权。

从1934年起，联邦调查局的特工人员就要随身携带枪支，那是这个行业所必需的工具。在联邦调查局的武器使用方面，特工们要进行大量的技能和法律培训，其中包括常规测试，这是为了保证每个特工人员，不论其职位高低，都能合格、安全且准确地使用自己携带的枪支。在这些测试期间，特工人员要打出数百发子弹，而弹壳会从枪械中自动或手动弹出来。在测试结束时，弹壳，或者如他们所称的“黄铜”，会散落得满地都是。特

工人员随后要清理自己的射击区域，把这些弹壳捡起来，扔到一个大的回收桶里。

新录用的特工人员每周要在位于弗吉尼亚州匡提科 (Quantico) 的美国联邦调查局学院 (FBI Academy) 参加几次枪械课程，这是他们长达数月的初步培训的一部分。偶尔，会有资深的联邦调查局官员在培训期间前来视察，有时甚至会跟培训班一起射击。在课程结束时，年轻的特工要谨守本分，捡起自己的弹壳，如果有长官和他们一起射击，他们还要把长官的弹壳一并收拾干净。

几年前，在为新特工人员设置的一次枪械训练课上，教官迎接了一位前来视察的联邦调查局官员。这位声名显赫的高级领导人谦逊地站在射击队伍的最后，严格地服从教官的指挥。当射击课程结束的时候，这位官员认真地检查了他自己的靶子。看起来他对自己的成绩还算满意，然后他弯下腰，捡起地上的弹壳，那些弹壳不仅有从他自己的枪支里弹出来的，还有从他近旁的射击者的枪里迸出来的。

在接下来的课程中，接受培训的特工人员与教官一起讨论靶场上的礼节。一位学员说，看到那位赫赫有名的视察者亲自清理射击区域，而没有让在场的这些下属为他做这件事，他感到非常震惊。那位教官以前是美国海军陆战队的海军上校，他会心地笑了笑，然后说出了他的看法：“优秀的领导人总是会捡起他自己的弹壳。”

那位联邦调查局高级官员有权让下级替他捡弹壳，这样他就可以把宝贵的时间用于处理他这个职位上更重要的事情。然而，通过捡起自己的弹壳这一简单的举动，他证明了自己和学员是平等的；通过捡起别人的弹壳，清楚地表明了他是一位优秀的领导人。

不管你领导的是由执法官员组成的一个团队，还是从华尔街到平民街的任何一个组织，作为领导，你都有无数次机会“捡起你自己的弹壳”。通

过一些简单而真诚的举动，比如，不摆傲慢的架子，或自己拿手提包，你就能向下属、同事、股东和投资人传递出高度的敬意。更重要的是，这会增强员工的自信，增长他们的士气，让你和你的团队更容易获得成功。

感谢我们的代理人，兰福德文学代理公司 (Langford Literary Agency) 的杰里米·兰福德 (Jeremy Langford)、我们的编辑唐·麦凯恩 (Don McKeon)、伊丽莎白·德莫斯 (Elizabeth Demers)、莫莱纳·菲利普斯 (Melaina Phipps)，以及波特马克书局 (Potomac Book) 的克莱尔·诺贝尔 (Claire Noble)，还有我们列出名字且认定为杰出领导人的每位联邦调查局特工，谢谢他们的支持。

此外，还要感谢我们的家人，以及阅读我们的作品，帮助我们回忆案例，并激励我们完成这个项目的朋友和同事，他们是：小罗伯特·E·凯西 (Robert E Casey Jr.)、菲利普·邓甘 (Philip Donegan)、詹姆斯·西恩 (James Sheehan)、玛格丽特·欧文斯 (Margaret Owens)、詹姆斯·席汉 (James Sheehan)、詹姆斯·英格瑞姆 (James Ingram)、维尔登·肯尼迪 (Weldon Kennedy)、安妮塔·芭杰瑞提斯 (Anita Bajaoritis)、艾琳·加文 (Eileen Gavin)、吉尔·甘农 (Jill Gannon)、乔迪·圣·奥尔斯 (Jodi St. Ours)、威廉姆·梅加里 (William Megary)、大卫·格罗斯曼 (David Grossman)、理查德·麦克切斯尼 (Richard McChesney) 和路易斯·麦克切斯尼 (Louise McChesney)。由于回忆不甚完全，书中难免出现疏漏和错误，在此表示歉意，敬请谅解。

引 言

联邦调查局在长达一个世纪的时间里为美国效劳，还有其在案件侦查方面取得的成就和业绩，都是成千上万名联邦调查局职员共同努力、积极进取和甘于奉献的结果。联邦调查局男女职员们恪尽职守，对工作充满热情，他们都信奉忠诚、勇敢和正直的信条，在充满战争、间谍活动、有组织犯罪、恐怖行为、欺诈和腐败的近一百年的时间里，是他们让这个组织蓬勃发展、日益兴旺起来。

在联邦调查局没有“改天再说”之类的事情。成百上千独特的新案件等着他们去侦查；无数的信息等着他们去分析和发布；还有形形色色的“坏蛋”等着他们去逮捕；这些就是联邦调查局日常旋律的组成部分。这一使命的价值感，以及佩戴 FBI 徽章、手持 FBI 证件产生的兴奋感，一如既往地吸引着希望从事执法工作的人们。在美国，安全和情报的重心转移，以及世界范围内日益活跃的犯罪分子和恐怖分子，促使成千上万名富有才干的男女职员为梦寐以求的几个特工职位展开激烈的竞争，这些职位每年都会招募新的人才。

联邦调查局自 1908 年低调成立以来，一直在不断发展，目前已成为

世界上最受尊重的执法组织之一。在过去的几年里，联邦调查局的许多领导人为了实现联邦调查局保护公众和维护国家安全的使命，提供了必需的远景规划和方向指引，这一点对联邦调查局的发展壮大发挥了至关重要的作用。当面临调查重点发生变化的时候，比如，犯罪集团或全球恐怖主义显现出犯罪的端倪，或制造了突如其来的犯罪事件，联邦调查局的执行官员们就要凭借他们的智慧和勇气，找出方法，应对这些令人望而却步的挑战。

本书描述了许多联邦调查局多才多艺的领导人是如何在正式或非正式场合领导别人的——用他们自己的能力、干劲、顽强和献身精神。此外，本书还举例说明了一些卓越的执行官员是如何用自己的言行鼓励他们周围的职员提高绩效的。为了提供更加完整的画面，说明即使在备受羡慕的组织中，也存在人员管理不当的严重问题，我们还描述了一些会对下属或工作环境产生消极影响的领导行为和“不作为”行为。为了帮助读者更好地了解联邦调查局及其等级结构，我们添加了一个附录，特意说明联邦调查局的领导职位，并将这些角色与私营机构中类似的领导职位进行了对比。

从本书的一些例子中，我们总结了一些并不复杂且非常实用的意见和建议，它们会指导领导人和有志成为领导人的人应对各类机构共有的管理方面的挑战。我们所钦佩的联邦调查局领导人通过自己的人格和行为激励他们的同事和下属。我们希望本书的主题思想能够帮助并激励你成为更加优秀的领导人，并为其他人带来福祉，谋求利益。

目 录 Contents

序 汤姆·彼得斯 (Tom Peters)

前言

引言

第一部分 领导人在哪里?

寻找最优秀的人才 003

领导力：是一种特权，而不是权利 009

请求我来领导！ 013

第二部分 领导人无处不在

了解你的职员 019

一面硕大的镜子 024

每个人都是组织的形象 029

那是你雇用我的原因 034

我们能做到！ 041

即时领导力	046
行动势在必行	051
敢于冒险	059

第三部分 职员的问题

这不只关乎我自己	065
我需要有人帮助!	075
那是你的事	079
领导并不总是对的	083
并不是做好事就不会受处分	088
保卫你的团队	093
你是自己最大的敌人	096
不管怎样都要尊重领导	102
错误的优越感	106
几乎所有问题的根源	112
当追求完美阻碍发展时	121
缰绳勒得太紧	124

第四部分 晋升的困扰

我在“一揽子计划”中吗?	129
从不好的开端开始	137
这不只关乎你自己	142
哗众取宠是马戏团干的事儿	146
循规越矩，肆意妄为	149

第五部分 真正有价值的是什么？

“意外的”领导人 155

我的朋友都怎么了？ 159

说出你的感谢 165

并不是每个人都喜欢你 171

文化俱乐部 177

领导人的领导人 183

成为领导人需要什么 202

附录 203

第一部分 领导人在哪里？

如果一个组织主要从内部挑选领导人，那么，聘请并留住那些有兴趣且有能力强领导他人的职员，就是该组织管理者的职责所在。联邦调查局用于挑选特工人员和其他专业职员的严密流程非常适合于实现这个目标。

把合适的人才储备在候选领导人才库中，只是维护主要领导骨干的第一步。在这个方面，作为一个组织，联邦调查局与其他组织没有任何不同——都必须让其领导职位具有足够的吸引力，才能鼓励其男性和女性职员积极地致力于这项事业，处理各种问题、麻烦和危机，并像所有领导人都必须的那样，做出可以预想到的各种个人牺牲。

然而，联邦调查局与其他组织还有一些不同之处，主要在于其领导人所扮演的角色对整个国家安全和国民

幸福至关重要。当然，联邦调查局的领导人也会得到一些经济上的补偿，但并不是像商业或非政府性机构那样因为杰出的表现而得到奖赏。对于联邦调查局的领导人来说，领导的特权就是最好的奖赏。幸运的是，联邦调查局富有才干且尽职尽责的职员们每天都在积极上进，以求获得这份荣誉。