

1
HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

“格兰维尔 N. 涂古德的教育、训练和指导，把我带入了个人职业生涯、理想和成就的全新阶段。”

——艾德·艾伦 (Ed Allen)，美国海军少将

The Articulate Executive in Action
How the Best Leaders Get Things Done

行动型领导

(美) 格兰维尔 N. 涂古德 著
(Granville N. Toogood)

阎佳 奚卫华 译



机械工业出版社
China Machine Press

The Articulate Executive in Action
How the Best Leaders Get Things Done

行动型领导

(美) 格兰维尔 N. 涂古德 著
(Granville N. Toogood)

阎佳 奚卫华 译



机械工业出版社
China Machine Press

Granville N. Toogood. The Articulate Executive in Action: How the Best Leaders Get Things Done.

ISBN 0-07-145788-7

Copyright © 2005 by Granville N. Toogood.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2006-1100

图书在版编目(CIP)数据

行动型领导 / (美) 涂古德 (Toogood, G. N.) 著; 阎佳, 奚卫华译. —北京: 机械工业出版社, 2006. 6

书名原文: The Articulate Executive in Action: How the Best Leaders Get Things Done.

ISBN 7-111-19201-X

I. 行… II. ①涂… ②阎… ③奚… III. 领导人员—语言艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第052082号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张竞余 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行
2006年6月第1版第1次印刷

145mm × 210mm · 6.625印张

定价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线: (010) 68326294
投稿热线: (010) 88379007

前言

首先

未来属于那些灵活的、富有创造力的、善于与他人合作的人。智能软件和技术必将取代繁琐的重复性劳动。但说到底，我们——而不是我们的发明——才是自己命运的主人和创造者。人类发明新技术、建立新行业、开办新企业、支持新观念、参加各种古老的人际交往活动，以此来推动革命性的变化和发展。历史证明，人类面临的挑战越大，它所激发的反应就越强烈。来自各行各业的企业家、理想主义者、改革家、教育家、顾问、管理者、发明家、设计师将带领我们前进。和一些学者的看法相反，21世纪人们绝不会屈从做技术的奴役。我们仍然需要领导者，而这些领导者也仍然必须具备清晰的表达能力，阐明通往未来世界的漫长道路、愿景、方向和梦想。这样一来，对未来的预见就能创造出新的工作岗位，催生新的技术，反过来再创造出更多新的工作岗位。本书，正是要献给这些未来的领导者。

谁是领导者

适度的聪明才智和天赋，必然会让你最终晋升到一定的管理级别上，并肩负起相应的职责。这些管理级别往往是自然形成的，它取决于大多数人从事毕生事业的环境和地点。人才济济的生产场所总是会一个接一个地造就出不少成功者。有一些人非常聪明，他们的工作成绩斐然，不管他们是怎么样的人，总会一个劲地往上升。还有一些人能单凭个人魅力和政治手腕获得成功。但这两种人都不太可能升到金字塔顶端。最顶端的位置，是专为极少数人保留的。这些人和大多数人之间的区别，并不单单在于他们的智力、天赋和个人魅力，还在于他们具备一种其他人所缺乏的个性——热情以及想要和其他人分享这种热情的愿望。这些人天生就具有一种使命感。

这些人还有另外一个显著特点，他们知道：领导力，来自于行动而不是职位；领导力，并不在于我们是什么样的人，而在于我们做了什么。

原本应当负责指挥的人，却毫无作为地蜷缩在拐角的办公室——这种人想必我们都认识。与此相反，真正的领导者能使人信服，并不在于他的头衔和打扮，而在于他能做出激发人们行动的各项决策。为了让手下人团结一致，漠视权力的象征符号，真正的领导者甚至不愿穿太正式的西装，他们会选择一间低调的办公室，要么干脆跟职员们坐在同

一间大办公室里。前华尔街奇才、彭博公司（Bloomberg Networks）的创办人、现任纽约市长彭博（Bloomberg），就是一位这样的领导者。实际上，企业家大多都会强调，他们不喜欢摆权力的架子。他们总是说，想了解我，直接看我的行动吧，让我的领导能力来说话吧。

我们都认识在财务、组织能力、制造能力、实际业务、战略战术等方面很有天赋的人，但这些天赋本身并不能造就出领导者。

商业领导能力，是在拐角办公室之外的地方诞生的。

天生的领导者们，会从拐角办公室走出来，去基层商店跟人们沟通；领导者是率先进的人，也是率先占据有利位置的人；领导者不能把责任推卸到公共关系部门身上；领导者应当亲自向公司或团队表态；领导者要率先确定最后界限，并率先越过界限。

优秀的领导者，会把公司、员工、顾客和投资者摆在比自己更重要的位置上；而非凡的领导者，则会找出一种为公司、员工、顾客和投资者效力的方法。

富有热情、并且能将这种热情表达出来的领导者，能够激发富有热情的追随者。这种关注感和义务感能够增加利润，裁减成本，点燃成长和繁荣的发动机。在《善于表达的管理者》一书中，我提到了能力、清晰度和沟通因素。如果你擅长自己所从事的工作，能够向所有听众清晰表

达自己的观点，知道该如何把信息传达给他人，让人们记住它、围绕它展开行动，那么你就是领导者。如果再加上正直、勇气、义务感和远见卓识，那么你就是杰出的领导者。

在本书中，我主要强调的是，如何将《善于表达的管理者》中提到的原理应用到日常工作中。不管你追求的是什么，不管你的职位有多高，经验有多丰富，请将本书看做是一把打开职业经理人俱乐部大门的钥匙。这个俱乐部的成员，正是我们这个时代以及所有时代中最杰出的领导者。往下读吧，各位。

致谢

我要感谢亚力克斯·海尔姆 (Alex Hiam)，谢谢他的聪明才智和幽默感，他总能在充满艰险和挑战的创造过程中把握方向。再次向我的妻子脱帽致敬，你永远是我的挚友、我最亲密的私人导师。还要谢谢我的两个孩子——希瑟和蔡斯，以及你们创造的下一代：琪琪、泰玛奇、夏洛特和格雷森。

目 录

前言

第一部分 发动引擎

第1章 坐上驾驶位 / 2

第2章 沟通附加值：高性能燃油添加剂 / 7

第3章 挂好档位：沟通附加值的七大原则 / 22

第4章 踩下油门：增强力量 / 31

第5章 进入赛场 / 40

第6章 事半功倍办法：填平事业道路上的坑 / 46

第二部分 比赛

第7章 攻心为上 / 54

第8章 赶紧切入正题，巧妙安排进度 / 65

第9章 领导者该如何传达信息 / 71

第10章 让队员们站到落球点上 / 85

第11章 减速慢行提示牌：一个警告 / 91

第12章 注入燃料 / 97

VIII

第13章 谁在开车 / 106

第14章 胜利者的良性循环 / 114

第15章 火力控制 / 121

第三部分 交通规则

第16章 要跑赛道内圈 / 132

第17章 摸清“蘑菇”和“好球”的区别 / 143

第18章 冲在人群前头：8秒钟规则和18分钟
隔离墙 / 149

第19章 跑内圈：通过榜样领导 / 156

第20章 保持领先：如何巧妙使用语言 / 163

第21章 如何避免撞车失事 / 177

第22章 最后冲刺 / 194

对照清单 / 198

第一部分

发动引擎

第 1 章

坐上驾驶位

《财富》100强企业的一位CEO，在自己出席的第一场分析家会议上起身发言。他的发言，对公司没有丝毫帮助，反而是添了乱。第二天，股票狂跌，这位CEO既吃惊，又灰心。

一家大型日用品公司的新任营销副总裁，在公司年会上号召大家起来行动，听众却报以哈欠连天和无精打采。

部门主管召集下属，试图提高生产效率。她用尽全力说服大家，但两天之后，谁也记不得她说了些什么，而且人们似乎也毫不在乎。

新上任的MBA受命出席一场重要会议，帮忙完成一笔上百万的大买卖，但他的“传球”糟糕透顶，买卖搞砸了。

团队领导召开第一次团队会议，散会时感觉很不舒服，

他觉得自己所说所做的每件事都没问题，可整个会议却大有问题。

在美国企业化的这扇大门背后，藏着无数的麻烦和难缠的秘密：大大小小的公司里满是聪明、有能力、有才华的人，可一有事情，他们却总是搞不定。以上这些简短的真实案例，只不过是冰山一角。

漠不关心注定导致平庸，而平庸注定导致糟糕的结果。

这是因为他们不善于建立关系。他们想要人们去做一些事情，却不知道该如何让人们去做。他们也不知道该如何推广宣传自己的产品和服务及自己本人。这会让我们所有人——客户、员工和投资者——都付出代价，因为差劲的领导力（甚或只是人们感觉到领导力差劲）通常会导致下属的漠不关心，漠不关心注定导致平庸，而平庸注定导致糟糕的结果。对大多数人来说，糟糕的结果意味着销售额下降、市场份额萎缩、业务上的损失、工作上的无谓消耗、投资款项的消失殆尽。

而解决办法简单得不可思议，很多人刚听说的时候根本不相信。实际上，解决办法只要求做到三个方面。出色的领导力要求：(1) 一个想法或一个愿景，再加上一心一意的支持；(2) 对人类本性和如何激发人类本性有着深刻

的认识；(3) 鼓舞人心的力量——这种能力，既可能来自于一种可以获知人们想法和心情的天赋直觉，也可能来自于后天学习到的超凡技巧。

有关管理技巧、战略战术、实际业务、制造、营销、销售、财务和道德规范的知识都很重要。但任何优秀的领导者都知道，如果他自己的下属无法主持会议、无法控制局势，无法在交易中进行成功的磋商，无法理解自己的信息，无法卖出产品或服务，或是无法说服他人追随自己，那么这些人肯定会经常完不成任务，白白浪费钱，从而也损害了员工、客户、投资者和他们自身的利益。

我们可以把这种问题称之为良好的意图和现实情况之间的差距。“良好的意图”指的是，我们假定每个人都接受我们的观点，也就是大家要同舟共济。这意味着我们假定人们都充满动力，一切必将顺利。

但“现实情况”往往大相径庭。现实情况可能是这样的：没人清楚你希望公司朝什么方向前进，或是你希望众人做些什么来帮助你实现目标。大家并没有和你同舟共济（因为舟在哪里都还是个问题），他们也没有什么动力（他们凭什么会有呢）。

缺乏领导力会耗尽任何公司的潜力。如果你是能量，你的下属们是电池，那么电池会因为无法定期补充能量而消耗殆尽，最后以报废告终。这真是再明显不过了，但却

很少有领导者能意识到这条简单的真理。广告业的长期领袖夏洛特·比尔斯 (Charlotte Beers)，是一位意识到这一真理的领导者，她说，CEO (或是任何领导者) 的首要工作是确定愿景，其次是把这个愿景从董事会一直推广到邮发室或是任何恰当的地方，从而确保愿景变成现实。

你有愿景吗？你或许觉得自己有。但你知道该如何表达这个愿景，好让其他人追随你吗？你能把怀疑者转变成信任你的人吗？你能让愿景变成现实吗？

你真正理解自己的听众吗？你注意到他们的希望、恐惧和最深层的需要了吗？

你能让下属们把屁股从椅子上抬起来，冲出房间去完成你要求他们做的事情吗？——太阳微系统公司的CEO斯科特·麦克尼利 (Scott McNeely) 把这称作是一种“搞定箭头后所有呆木头”的天赋。

一些能力非常强的商务人士会悄悄告诉你，他对上面提及的问题“一个也做不到”。这些人会承认，按照他们自己的观点和估计，自己做个管理者比做领导者更称职。还有一些人甚至愿意把自己看做职能人员。我认识无数的工程师、会计师、文职人员和管理员，他们负责公司或政府机构整个部门的运作，但却仅仅满足于进行“管理”而非“领导”，而且，他们乐意一直这样干到退休。

虽然我对这些在各行各业辛勤工作的男男女女不无尊

敬之意，但很明显，光是进行管理，必定导致人们对中层管理者的工作能力产生极大的不信任。

在企业这个激烈的竞赛场上，我们大多数人每天都要奋力拼搏，而对中层管理者能力的偏见，很可能是朝着失败走出了第一步。

你可以为自己买上一份我建议的CVA“保险单”，用以纠正这种对中层管理者的偏见。

第 2 章

沟通附加值

高性能燃油添加剂

美国著名的调查机构杨克罗维奇（Yankelovich）公司进行过一次调查，它发现这样一个规律：假设有两家规模和名声大致相当、同样可靠的公司，一家公司拥有一位充满激情和活力的领导者，另一家公司则没有。那么一般来说，前者的市场价值往往比后者高50%以上。因此，在一切条件相同的前提下，单是领导力就能成为决定一家公司前途的致胜王牌，为公司增加数十亿的附加价值（如果上述两家公司互换CEO，数据是否也随之而变呢？该调查并未提供明确的证据支持这一假设）。

杨克罗维奇的调查点明了一个往往被人忽视的现象，我半开玩笑地将之称为CVA，也就是“沟通附加值”

(communications value added)。之所以是半开玩笑，是因为我们已经有了经济附加值 (economic value added, EVA) 和市场附加值 (market value added, MVA)，但似乎还需要另一种附加值。

如果一位有着良好商业敏感度、头脑清晰、方向感强的领导者，还能够口才出众，他的公司必将成功。

沟通附加值只是定义领导能力重要特征的另一种方式。简单地说，一家欣欣向荣的公司和一家有气无力的公司，它们之间的区别就在于沟通附加值。但任何商学院都不会教你如何掌握这种能力。沟通附加值认为，你所说的话和你说话的方式，能够决定你事业的成功。如果一位有着良好商业敏感度、头脑清晰、方向感强的领导者，还能够口才出众——吸引华尔街、鼓励员工、打消股东的疑虑、把压力变为有利优势、赢得更多朋友、影响别人——他的公司必将成功。

但沟通附加值不是用来胁迫他人的，它应当像太阳从东方升起那样自然。实际上，任何人都能锻炼自己的沟通附加值。

一旦你掌握了窍门，沟通附加值会成为你最大的财富。克莱斯勒汽车公司前总裁李·艾柯卡 (Lee Iacocca，在该公司和奔驰公司合并前任此职)，就是一位意识到沟通