

危机领导

**Leadershock and How
to Triumph over It**

走出领导危机，
强化应变执行力

■ [美] 葛瑞格·希克斯(Greg Hicks) 著 ■ 林晓萌 译

危机领导

[美] 希克斯 (Greg Hicks) 著

林晓萌 译

Leadershock-
And How to
Triumph over It

中国财政经济出版社

1

图书在版编目(CIP)数据

危机领导/(美)希克斯著;林晓萌译. —北京:中国财政经济出版社,2004.8

书名原文:Leader Shock - And How to Triumph over It

ISBN 7 - 5005 - 7467 - 3

I. 危… II. ①希… ②林… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第070226号

著作权合同登记号:图字01-2003-6074号

Greg Hicks

Leader Shock - And How to Triumph over It

ISBN 0 - 07 - 140801 - 0

Copyright © 2003 by Greg Hicks

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

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。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京铁成印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 12.25印张 100千字

2004年8月第1版 2004年8月北京第1次印刷

定价:29.80元

ISBN 7 - 5005 - 7467 - 3 / F · 6532

(图书出现印装问题,本社负责调换)

致 谢

首先，我要感谢 30 多家公司对我的信任。在过去的 5 年里，他们让我加入他们的领域，接触到他们的核心业务，并研究他们出现的领导者危机。我还要感谢世界各地数百位成功的经理们，他们把自己的经验、斗争和胜利都毫不吝啬地拿出来与我分享。他们的慷慨奉献，为领导提供了新鲜思路。我想特别感谢那些给予我极大帮助的人，他们是：迪诺·罗伯斯特贡献了他的聪明才智；巴瑞·哈森威给予了极度的关心；提姆·米切尔奉献了他的智慧；大卫·福勒给予了始终如一的支持；还有，丹尼·贾莫勒为我提供了最好的例子，这些都证明了一个领导如何通过设定明确的目标来创造出令人吃惊的结果。正是他们这些人给我写书带来了希望，并给予了我信任和责任。

除了和我一起工作的同事之外，我还要感谢很多人：迪克·瑞丁顿——我的编辑，是他让我每次写书都言简意赅。我不止一次地为自己辩解道：“不，我们不能删除那些内容。”但是，每次我们总会删掉它们，而每次他的意见也总

是正确的。同样要感谢凯瑟琳·布莱克和艾瑞尔·朱立克尔，他们也是我的编辑。

感谢在大西洋和太平洋东西海岸的朋友们，还有那些成功的领导们，他们给我的初稿提供了宝贵的意见。在纽约，我拥有自己的“早餐俱乐部”，瓦莱丽·艾格瑞、迈克·奥伦、苏珊·莫菲和玛丽安·斯贝特拉都是这个俱乐部的成员。他们都是具有敏锐洞察力的读者，他们放弃了很多个星期天，聚在一起畅所欲言，时而还会互相争论，毫无保留地提出意见，所有这些都促成了这本书的最终形成。在西海岸，我得到了劳瑞·格拉斯曼、大卫·斯贝尔和艾伦·塔斯曼的帮助。你也许不会有我这么幸运可以找到比他们更率直、更忠诚的人。

我要感谢那座充满活力的城市——巴塞罗那，我的书籍的大部分是在那里创作的。感谢 Regencia Colon 酒店的服务人员，他们给了我精心的照顾。

感谢范武。每个人的生命中都需要一个守护神，他就是我的守护神。谢谢给我分享你无穷的天赋才能。

感谢威尔和艾丽斯·舒茨，他们教会我许多有关人类行为和选择思维等方面的知识。

感谢安吉拉·米勒，她是我的经纪人，在决策的各个阶段都给予我帮助，还在麦格劳—希尔给我找了新的住所。在那里，我有幸与玛丽·格兰合作。她是执行编辑，是我最信得过的支持者，她倾听我的愿望，帮助实现我的愿望，并且最终把这本书定稿。玛丽，是你让这本书更加精彩。

我要衷心地感谢鲁思·玛丽诺以及她在麦格劳—希尔的团队。

谢谢我的孩子——蒂姆和莫利。感谢他们无条件地支持我疯狂的写作计划，鼓励我向自己挑战，更给我带来了无限的快乐。我爱你们。

最后，我相信，对我们每个人来说，总有一个特定的人去推动我们取得远超过我们期望的成就。对我来说，瑞克·福斯特就是这样一个人。作为原始幸福模式的共同创作人，他也是我生活中的好伙伴。我特别要感谢他给我提供了无数的想法、专业的编辑和无私的鼓励。瑞克，没有你，危机领导的旅行不会如此深刻，更不会有那么多的乐趣。

序 言

危机领导

当今时代的管理危机

从华盛顿特区的椭圆形办公室到温哥华的家庭办公室，在过去的 10 年里，领导的范围大大地转移。如今，世界上各个层次的领导们都面临着相同的问题：

- 他们都被复杂的责任以及不断的市场转换所困扰。
- 工作负荷大，成天有做不完的事情、处理不完的信息，也有来自于高层、投资商和顾客的无数的要求。
- 他们都要面对难以调教的雇员、管理上的危机以及对不确定未来的担心害怕所带来的巨大压力。

以上这些都是我所谓的“危机领导”的特点。这些特点也在每一个跟我谈论过的经理中间引起了共鸣。我所描述的危机领导症状使领导感到沮丧、害怕，有时甚至导致效率低下。仔细想想，如果你生命中大部分的时间不能让自己感觉

充满权力，而且备受鼓舞的话，这将是多么疯狂的一件事情？

不过，这里仍然有好消息。

我曾经给世界 500 强、小型公司、非营利性企业以及政府机关等做过咨询顾问，我让数以千计的危机领导的受难者转变成了强有力且愉快的领导，他们通过一种仁慈的方式找回了对能力的自我感觉，而这种方式既不会压制别人，也不会贬低别人。经过几年的研究，我找到了一条革命性的领导方法，同时也是一种治疗危机领导独特的处方。我的项目不仅仅为我的客户公司成千上万的领导们服务，同时，它也改变了我的人生。这本书浓缩地记录了我的革命性的危机领导项目的精华。

是什么使得这个项目如此独特呢？很久以前，我意识到，不管在多少有关管理方面的书籍中，都没有提供一个对领导质量、领导特点、领导方式、领导活动以及领导能力普遍且切实可行的模式。这样是没有效果的，因为伟大的领导才能取决于你是否可以调整自己的优势和个性去适应每一种情形。

因此，这本书提供了一种完全不同的解决方法，这是一个包括 8 个领导法则的实用手册，不管你的性格如何，经验多少，公司文化怎样，职位是什么，性别、种族的区别，或是你工作的经济气候怎样，你都可以运用自如。这些法则如此普遍、如此有效的原因是他们可以解决潜伏在当今商业文化中的 8 个陷阱，也揭露先前隐蔽的方法，这个方法能让你得到想要的结果，同时，也能给你想要的满足感。这 8 个法则不仅可以消除你的痛苦，更可以治疗我所谓的危机领导的

病症。

这8个法则就是现代领导的万能丹。把它们综合起来，你就会看到效果魔法般地增长。每件事都井然有序，所有你无法控制的来自于外界的力量，如市场、劳动力，还有你的老板，都不会再控制你。你稳稳当地坐在了驾驶员的座位上，可以自如地控制整个局势。

更好的是，这8个法则是可感知的，通过学习你可以掌握它们。在世界各个地区，我见过许多领导运用这8个法则的情况，他们来自各个行业，有销售人员、会计、保险商、工程师、融资专家、政治家，甚至是普通办事员。

我的目的

我写这本书的目的是为了向你介绍新行动方案，激发你对于自己的领导角色的兴趣。我最大的愿望就是看到你成功地克服环境给你带来的紧张和失望。我将与你分享我所知道的那些愉快而强有力的领导们的经验，告诉你应该：

- 怎样转变你领导的方式，你不再需要长时间地工作，更可以减轻不必要的压力，因此，你就有充裕的时间去充实你工作以外的生活。
- 怎样取得你想要的商业成果、你应得到的名誉，以及获取你完美的生产力。

- 比起以往，在较为注重人性话题的今天，以你出色的能力和人性化的方式进行领导。

领导需要信任，也需要信誉。你是希望大使，你是航海专家，要面对前方路途中不可避免的各种挑战。无论你先前的领导经验为何，现在的你就是身处不确定的年代中让我们期盼的那位充满信心与活力的卓越领导者。你的角色从来没有像现在这么重要。

寻找解决领导危机的办法

很早以前，我就开始寻找解决领导危机的方法，在这个旅程中，时而令人吃惊，时而又让人沮丧，但多数时候还是令人着迷。在近5年的探索过程中，我通过在商业研讨会上的实际运用，与许许多多专家探讨，我也有幸亲自体验了30多家公司——不管是小型的非营利性公司还是国际性的大公司——独特的企业文化。最重要的是，通过直接而且深入的访问，我也从全世界200多位成功的领导者身上受益匪浅。

我的探求旅程是从直接的经验开始的。我在一家跨国公司工作了15年，当过领导，也被人家领导过。我碰到过很棒的老板，但也不乏让我忍受不了的老板。同时，身为上司的我也经历过许多领导危机的折磨。最后我也找不到满足感，只得自己去开公司。

尽管我的顾问事业发展迅速，但是我也早就意识到有一些错误。抛开那些立竿见影的成效，我和我的团队，还有一群领导并肩作战，但是，一种普遍的、对于文化氛围的不满意影响了我工作的长期稳定性。一段时间之后，我对自己的努力感到失望，被工作中的痛苦所困扰。我想去挖掘一些更积极、更能让人情绪高昂的东西。但对于这些，我自己本身也不太有把握。

就在这个时候，我的合作伙伴里克·福斯特和我共同产生了一个想法，这个想法改变了我们的一生。因为我们的工作需要我们到世界各地出差，所以，我们就决定每次出差都花几天时间寻找真正开心的人，并采访他们。我们要寻找的不是一直开心或是假装开心的人，而是要寻找那些看上去对生命充满热情与活力的少数人士。

我们所谓的“开心计划”重新让我们兴奋起来。我们削减了顾问咨询，在接下来的3年里，我们花了近一半的时间游历美国和欧洲的很多城镇。我们穿行于市场和咖啡厅之间，询问当地人：“你周围最开心的人是谁？”他们会展开讨论，给我们提供名字，之后我们就会给这个人打电话，邀请他们。我们一次也没有被拒绝过。两年半里，我们在300多个房间里讨论过“开心最本质的内容是什么”这个问题。不管这些人的生活环境有多么大的不同，他们都作出了同样的行为选择。

我们的研究结果汇集在《我们如何选择成为开心的人》（普特兰，1999年）这本书里，书中提供了如何成为开心的

人的基本法则。在结束这本书之前，我甚至发现自己深为我所采访的人吸引。他们都在领导的岗位上，有的是公司经理，有的是非营利性企业的董事，有的是小公司的老板，也有的是社团领导。我也开始注意到他们都有些共性。他们中没有一个人表露出他们遭受危机领导病症折磨的迹象，当我对他们越来越了解时，我发现他们喜欢得到赞誉，夸奖他们实现了利润，还善于激励员工。

我想知道这是为什么，因此又用了几年的时间来观察。在我行动之前，我到各地游历，从圣地亚哥到布达佩斯，与那些领导交谈，观察他们，而他们不但对其职位的复杂要求游刃有余，同时也是企业里成功的典范。在每次近3个小时的采访中，我倾听他们的故事，记录他们的处世哲学和企业经营经验。在公司和组织里，我仔细研究会谈的内容，在领导积极迎接工作中的挑战时，观察他们的一举一动。在拼命挣扎的领导和成功的领导之间有明显的不同。当然，成功者一定有他们的绝招。

- 他们都比同事的工作时间短，但却能取得更好的业绩，因此，高层领导把他们视为公司的功臣。
- 在别人眼里，他们严格、直率，他们的下属能感觉到被鼓励、有价值、受到尊重。因此，他们的下属特别卖力地工作。
- 他们受全球和公司经济的负面影响少，在领导角色上

他们精力充沛。

随着时间的流逝，我发现，这些成功的领导是真正的梦想家，他们所作的决定直接与他们的企业文化背道而驰。正如我所观察到的，我们周围的企业文化其实就是领导危机产生的根源。它让我们必须为了灭火而疲于奔命、受无法控制的外在力量所牵绊、采取不明智的行动、揽上过多的责任，以及投入一些在执行前甚至就已变更的计划。总之，那样的企业文化不仅破坏了我们取得成功的能力，还使我们陷入本书中提到的危机领导当中。

开始实干

本书的核心原则虽然经过验证，成为实际可行的行动法则，但仍有两项先决条件需要你的配合。首先，你必须敢于正视自己，进行自我剖析。第二，你必须勇于接受新的领导方式。这些普遍原则并不强求你必须相信，你必须拥有什么样的性格，或者是你对事情的看法。除了希望在领导过程中有效率并有满足感，他们也不要求你有任何特别的个人目标或是愿望。他们只是表明占用你生活中大部分时间的那部分应该让你感到充实而备受鼓舞。

一直和我工作的那些人告诉我，他们在综合运用了这 8

L危机领导**S**hock

个法则之后，都经历了持续性的改变。我经常听到这样的话：“现在，我意识到我是多么的失控。在获得走出危机领导的指导方针之后，我所面对的压力就小多了。我现在很开心，多年来，我头一回真正觉得自己在领导。”

现在，我邀请你加入他们，跳出危机领导的困扰，开始真正的领导生涯吧！

目 录

法则 1：积极目标	(1)
法则 2：掌控一切	(29)
法则 3：拒绝顺从	(51)
法则 4：变压力为动力	(73)
法则 5：重新调整方案，使之成为可能	(95)
法则 6：把部属放在第一位	(113)
法则 7：施比受更有福！	(131)
法则 8：开诚布公	(145)
综效：领导的新方法	(165)
后记：迈向真正的领导	(173)

RULE

1

积极目标

“世上没有什么能够阻挡一个意志坚强的人去取得成功；相反，成功之路对于一个意志薄弱的人来说则是遥不可及的。”

——托马斯·杰斐逊

