



(澳) 丹尼尔·凯赫 著
斯蒂芬·戈登 译
铁群

你领导，

You Lead, They'll Follow

他们跟从

如何鼓舞、领导和管理你的员工

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

你领导,他们跟从:如何鼓舞、领导和管理你的员工/(澳)凯赫等著;李尧译.
—北京:华夏出版社,2004.5

ISBN 7-5080-3484-8

I. 你… II. ①凯… ②李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 038135 号

Daniel Kehoe and Stephen Godden: You lead, They'll Follow

Text©2003 Daniel Kehoe

Illustrations and design©2003 McGraw-Hill Australia Pty Ltd

Chinese language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 McGraw-Hill 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。

未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2004-1106

你领导,他们跟从:如何鼓舞、领导和管理你的员工

(澳)凯赫 等著

李尧 译

责任编辑:

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京圣瑞伦印刷厂

版 次:2004年9月北京第1版

2004年9月北京第1次印刷

开 本:1/16 开

印 张:18.5

字 数:210千字

插 页:2

定 价:25.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



企业领导人对 《你领导，他们跟从》的如潮赞誉

一本极具影响、值得一读的好书，应该时时刻刻放在你的办公桌上。工作中碰到困难，立刻就会从中找到解决问题的办法。

大卫·朗姆尔，亚洲建设公司首席执行官

一本教你“如何去做”的好书！如果你想买一本如何管理员工的书，非它莫属。

亚斯明·纳戈拉扎斯，地产和社区服务公司首席执行官

《你领导，他们跟从》是一本实实在在地告诉你“如何去做”的好书。没有废话连篇的说教、冗长累赘的叙述，也没有貌似先进的理论。只有每一位经理都应当读懂并密切注意的“管理行为”。给我留下的印象极其深刻。

罗伊·卡尔德维尔，前 RAC 集团总裁

这本书是对 20 年来艰苦磨练、勇敢探索所取得的经验的总结。它犹如取之不尽、用之不竭的宝库，是作者智慧的结晶。它幽默风趣、“寓教于乐”，对有志于管理工作的人，具有不可估量的价值。

丹尼斯·史密斯，DMS 服务公司总经理

经理人员很少有时间学习成本大套的管理理论和有关学科。因此，大多数人都将十分赞赏这本并不复杂的“行动指南”。正确运用这本书的理念，无疑将帮助你创造充满活力的企业文化，使每个人都认识到自身的价值和共同的目标。我发现这本书非常实用、简洁明快。在今天的商业背景之下，它可以立刻告诉你，什么东西至关重要。

格莱恩·阿希里，阿联酋迪拜夸莱特集团总裁

集多年来的实际经验、经典理论、管理学的论著与期刊的不同观点于一炉，终于有一本“经理人指南”闪亮登场了。在这个知识

爆炸、信息过剩的时代，这本书显然是所有经理最难得的“行动手册”！

拉尔夫·戈尔，西澳大利亚银行人事培训部部长

为便于读者理解和学习，这本书将纷繁复杂的商业管理的话题演绎得简洁明快。这一切应该归功于作者的经验和他们的努力。这是一本实用性很强的好书，不会因时间的流逝而过时。

格林·帕尔默，佩思皇家医院院长

这是一本非常适用的好书。我是在前往对几位总经理职位应聘者进行面试的飞机上读到这本书的。我立刻发现，它对我正确认识应聘者是否适合这个职位的能力和资质极有帮助。

凯文·英克斯特，阿宝泰克有限公司总裁

《你领导，他们跟从》是一本充满智慧与乐观精神的好书，是经理人员跨过急流险滩，无往而不胜的“行动指南”。这本书无论对初涉商海的新兵，还是经验丰富的老手，都具有不可替代的指导意义。

朱利安妮·阿兰，西澳大利亚佩思跨国公司事业发展部长

在今天不断变化的商业背景之下，丹尼尔·凯赫又推出一本指导你走向成功的好书。对于你的经理生涯，它无疑是一本必读书。

凯文·梅特兰，澳大利亚联邦银行高级经理

棒极了！对于那些陷入流行一时的风尚和所谓“新组织观念”不能自拔的经理而言，阅读此书，将是回归现实的愉快之旅。

诺米·布朗，废水处理与水资源公司人力资源部部长

作为一个典型的事必躬亲的经理，我对会议、专题讨论会、职业管理培训等，常常持怀疑态度。但是我发现，《你领导，他们紧跟》简洁明快、通俗易懂，是办公室图书馆必备的参考书。

富兰克·沃姆，格兰伍德地板材料公司经理

这本书既风趣幽默，又鼓舞人心，任何一位愿意最大限度地调动员工积极性的经理，都应该认真阅读。

罗德·胡伯，刘易斯·布莱斯&胡伯公司合伙人

《你领导，他们跟从》具有一种将平庸的、艰难挣扎的企业改造成充满活力、富有成效、前景光明的企业的潜力。

欧西，佛罗里达医院心脏病专家

没有胡言乱语，没有深奥的理论，没有虚伪和矫饰，只有如何帮助经理取得成功的直截了当、简洁明快的叙述，不像许多管理学教科书那样，只有空洞无物的理论。这本书是真正帮助你从事实际工作的指南。

彼得·莫特，佛罗里达医院公共服务部经理

这是一本极好的书，通俗易懂，可以很方便地运用于经理与管理人员的工作之中。

埃里克·贝尼斯，赌金计算代理公司经理

我一口气读完这本书。作者在写这本关于管理原则的书时，成功地避免了冗长的说教，不但简洁明快，而且妙趣横生，内容翔实准确，与现实工作中活生生的人密切相关。

堂·贝尔德，西方公司人力资源部部长

在今天经理之间日趋激烈的竞争中，我们都因遇到复杂的问题，找不到最好的、最简单的解决办法而苦恼。《你领导，他们跟从》则是帮助我们走出困扰的必备的指南。

斯蒂夫·迈克诺尼，ARC公司国内市场营销部经理

帮助经理与员工建立良好关系的必读之书。在我的书架上，它理应占有一席之地。

帕米拉·刘易斯，奎纳那劳工关系部经理

这本书对于在第一线从事实际工作的经理是无价之宝。

吉姆·克拉克，健康服务部经理

这本书为在实际工作中每天面对问题的经理提供了最好的解决办法。

贝瑞安·詹金斯博士，环境保护部首席执行官

前 言

开始编撰《你领导，他们跟从》时，我们清楚地意识到，每年世界各地出版的有关领导与管理的书籍成百上千。如何找到一个合适的角度，把一本全然不同（依我之见，更好）的书奉献给读者，就成为我们面临的一道难题。

后来我们终于找到这样一个突破口。首先，我们要写几本经理看了就想买的书。其次，经理可以将这些书提出的理念，方法运用到工作实践，创造一支管理得更好的劳动大军。为了实现这一目标，我们制定了如下标准。这些书一定要：

- 对读者非常友善。
- 便于阅读，易于理解。
- 读者不分长幼，“老少皆宜”。
- 实践性强，针对性强，解决问题，立竿见影。
- 配有风趣、幽默的漫画。
- 引用古今世界名人的语录，给读者以鼓励与启迪。
- 紧密联系实际。

《你领导，他们跟从》系列丛书不是教科书，其风格也非“学院派”。这套丛书不像许多其他同类书籍那样，着眼于领导和管理的理论、模式。这是一套实践性很强的工具书——“怎样做”的书。该书向读者提供了数以百计的行动方略，可以运用于范围广阔的工作实践之中。

经理工作中最困难的就是对员工的管理。《你领导，他们跟从》将帮助经理使这一工作变得简单。这里囊括了经理、部门领导、其他管理人员必须面对的许多问题，以及解决这些问题的办法，是一本幽默、风趣、通俗易懂的“工作指南”。为了撰写本书，我们曾经和各行各业四千多名经理座谈讨论——从企业界巨头到公共服务部门的名家无所不包。他们分别向我们介绍了日常工作中碰到的那些错综复杂的问题和争端。

这套书阅读、使用起来十分方便。首先从“改进领导与管理”

要目中选择你想改进哪些方面的工作，然后从小标题中找到你感兴趣的栏目。这些栏目中的文章可以激活你的思路，更重要的是，大量例证会告诉你解决这些问题的具体办法。

这套丛书设计别具一格，读起来非常方便，随手翻开便是一个“单元”。因为每两个页码便是一个可以独立成章的专题。你还将发现，同一个议题有许多不同的文字，而每一篇文章有其独特的视角。独立成篇的文章相互联系，阐明更加复杂的主题。

对经理而言，至关重要的目标之一是赢得并保持员工对自己的尊敬。拥有这样的尊敬，经理就会大获成功；失去这种尊敬，便一败涂地。尊敬，必备的是尊严和自身的价值。一位成功的经理在和员工交往中，无论说什么，做什么，都要考虑到提高他们对自己的尊严与自身价值的认识。简而言之，经理首先要尊重员工。

经理并不总是受人欢迎的差事。你要做出许多艰难的决定，而这些决定未必就能完全满足员工的需要。如果你能尊重别人，这个复杂的任务就变得更加容易，更有成效，得到的回报也更多。

《你领导，他们跟从》系列丛书将告诉你一个真正合格的经理在纷繁复杂的情况下，如何做事，如何说话，才能取得成功。

丹尼尔·凯赫

作者介绍

丹尼尔·凯赫 (Daniel Kehoe) 从 1979 年起就从事管理咨询工作。期间他和四千多位经理一起工作过，从总经理到最基层的经理都有接触。他的足迹遍及澳大利亚所有的州、印度尼西亚、马来西亚、新加坡、阿联酋，以及美国。

作为管理咨询师，他曾经花费数以千计个小时，和从事实际工作的经理讨论领导与管理的艺术。

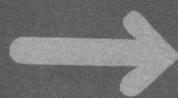
丹尼尔是设在西澳大利亚珀思的 M·A·P·P 体系国际研究中心的主任。他是 M·A·P·P 体系的创始人。该体系包含了改革公司管理的最新理念与最新工作法 (WWW.mapssystem.com)，现在在世界工商企业界已广为人知。他还是“管理行动工作室”的设计者和创始人。该工作室正是以《你领导，他们跟从》系列丛书为基础。

丹尼尔是管理科学和行为科学硕士，管理咨询协会成员，高级研究员。

斯蒂芬·戈登 (Stephen Godden) 在教育与管理咨询领域工作了 27 年。他曾经开办数以百计的“管理工作室”。和 15 个不同行业 230 多家公司的经理协同工作。

斯蒂芬对创建 M·A·P·P 体系做出很大贡献，现已将该体系引入学校课堂。他对质量、管理和员工行为之间的关系极感兴趣，并且在这一领域进行了深入研究。

狄恩·阿尔斯顿 (Dean Alston) 是国际公认的“世界上最好的漫画家”之一。1999 年获得在苏格兰埃尔举办的“国际卡通节”大奖。他以犀利的目光审视周围的世界，以娴熟的技巧表现这个世界，先后 18 次赢得澳大利亚国际卡通奖，包括著名的“沃克利奖”。





目 录

前言 \ 1

第 1 章 改进领导——战略与战术

使命 一幅大画 \ 2

愿景和使命 不要让神圣的使命流于空洞的口号 \ 4

计划 如果你不知道去往何方，如何去便无从谈起 \ 6

咨询计划 众人拾柴火焰高 \ 8

公司忠诚 他们到底在想什么？ \ 10

员工激励 什么事情让我烦恼 \ 12

成本削减 节省每一分钱——让每一分钱派上用场 \ 14

决策制定 办法有的是 \ 16

授权 委托别人去做，不要放弃你的职责 \ 18

执行问题 预防比治疗更重要 \ 20

尊敬 永远不要相信一位“骨瘦如柴的厨师” \ 22

基层管理角色 回到第一线 \ 24

安全 第一是安全，第二、第三还是安全 \ 26

安全 安全就是不发生事故，你必须为此做好准备 \ 28

团队领导 头儿，我的头儿 \ 30

支持 没有支持万事难 \ 32

第 2 章 加强沟通

清单(1) 左耳朵进，右耳朵出 \ 36

清单(2) 失败在于缺乏沟通 \ 38

必要条件 及时获得信息，否则难以生存 \ 40

沟通什么 蘑菇现象 \ 42

信息系统 事实还是杜撰 \ 44

聆听 灯亮着，家里却没有人 \ 46

- 说服 你心有所想吗? \ 48
会议 这种错误是必要的吗? \ 50
会议 没完没了的该死的会议 \ 52
会议 你可以使其改变 \ 54
会议 沉默无异于盲从 \ 56
公共演说 种瓜得瓜, 种豆得豆 \ 58
公共演说 克服紧张心理, 在讲演中获得快乐 \ 60
公共演说 非常有趣…… \ 62
写作 让你的文章比剑更加锋利 \ 64
写作 把文章写好 \ 66

第 3 章 改进工作

- 管理风格调整 美洲豹能改变它身上的斑纹吗? \ 70
权利确认 我的权利就是你的权利, 对吗? \ 72
沟通 加强沟通与交流 \ 74
沟通 吉卜林的六个聪明人 \ 76
冲突 化解矛盾 \ 78
政治 不要树敌 \ 80
人际关系技巧 付出就会得到 \ 82
人际关系技巧 谨言慎行 \ 84
容忍 耐心是美德 \ 86
赞赏 你这个该死的白痴! \ 88
面试 面试的秘诀 \ 90
面试 还有问题吗? \ 92
面试 推销你自己, 否则…… \ 94
面试 你能根据封面判断一本书的好坏吗? \ 96
管理有效性 需要勇气, 但还是要做 \ 98
谈判 谈判的技巧 \ 100
谈判 以诚相待 \ 102
阅读 阅读的方法 \ 104
阅读 知识就是力量 \ 106
压力管理 避免紧张, 消除压力 \ 108
压力管理 不要自寻烦恼 \ 110

- 压力管理 默想和放松 \ 112
- 时间管理 你无法管理时间 \ 114
- 时间管理 时间需求分析 \ 116
- 时间管理 如何节省时间 \ 118
- 时间管理 时间都上哪儿去了? \ 120
- 时间管理 专心致志, 不浪费时间 \ 122
- 时间管理 两个人才能跳探戈 \ 124

第4章 改进个人的工作

- 职务描述 职位的说明 \ 128
- 感应 第一印象 \ 130
- 感应 良好的开始 \ 132
- 反馈 不要说“不能……” \ 134
- 行为评估 及时评估, 以利再战 \ 136
- 行为评估 对你也有好处吗? \ 138
- 行为评估 实事求是 \ 140
- 行为忠告 一个烂苹果 \ 142
- 行为忠告 防患于未然 \ 144
- 行为忠告 说什么? \ 146
- 不良行为 你可以做得更好 \ 148
- 忠告 选择和结果 \ 150
- 忠告 帮助员工解决具体问题 \ 152
- 行为管理 伺弄好花园, 采摘鲜花 \ 154
- 问题解决 不要推卸责任 \ 156
- 正面援助 鼓励支持, 举一反三 \ 158
- 认可与反馈 不向我提问, 我就不对你说谎 \ 160
- 认可与反馈 “认可”与“反馈” \ 162

第5章 团队工作

- 团队建立 如何评价本部门工作? \ 166
- 团队建立 衡量部门工作业绩的标准 \ 168
- 团队建立 部门的价值 \ 170
- 团队参与 了解你自己 \ 172

- 项目管理 项目经理的职责 \ 174
角色澄清 不要看我…… \ 176
角色澄清 分清职责 \ 178
行为指导 领导还是拖后腿? \ 180
士气 没有目标, 技术等于零 \ 182
改进建议 杯子是半空, 还是半满? \ 184
感知 美在观者的眼里 \ 186
冲突决议 暂时退却是为了最终的胜利 \ 188
委屈 如何处理员工的申诉 \ 190
工作量 如何减轻员工的负担 \ 192
技术 新技术是我们的朋友 \ 194

第 6 章 影响行为的因素

- 影响行为的因素 差异万岁! \ 198
理解分歧 他们为什么不做你所希望的事情? \ 200
抱怨 吱扭直响的轮子需要加点油 \ 202
害怕 担心什么? \ 204

第 7 章 在变革中前进

- 计划 为革新奠定基础 \ 208
缓冲 “缓冲地带” \ 210
消除恐惧 记住从前的好日子 \ 212
发现好方法 我们一直就是这样做的 \ 214
创造和创新 只见树木, 不见森林 \ 216

第 8 章 改进关系

- 合作 我们和他们 \ 220
内部客户 改进服务 \ 222
内部客户 顾客价值 \ 224
内部客户 没有孤立的存在 \ 226

第 9 章 改进学习, 不断前进

- 培训需求 没有辛苦, 没有收获 \ 230

- 教练 辅导与培训 \ 232
- 指导 发现自我 \ 234
- 指导 苏格拉底教学法 \ 236
- 指导 设问 \ 238
- 培训 培训要点 \ 240
- 培训 知耻而后进 \ 242
- 工作外培训 实践才能完美 \ 244
- 工作外培训 培训前做好计划 \ 246
- 工作外培训 训练很重要,可是…… \ 248
- 工作外培训 检查培训结果 \ 250

第 10 章 提高销售和服务水平

- 创造新商业 世界是你的牡蛎 \ 254
- 顾客感知 站在外面,往里瞧 \ 256
- 顾客服务 机会只有一次 \ 258
- 顾客服务 真实的时刻 \ 260
- 销售管理 增加积极因素,去除消极因素 \ 262
- 谈判 如果我……你会吗……? \ 264
- 销售目标 有目标,就有方向 \ 266
- 销售行为 营销管理(1) \ 268
- 销售行为 营销管理(2) \ 270
- 销售行为 积极寻找生意 \ 272
- 销售行为 嗨!我怎么没想到这个 \ 274
- 销售行为 “滑头鬼”不长久 \ 276
- 后记——管理的新方法 \ 278

第
1
章

改进领导

——战略与战术

一幅大画



人们都认为，公司总经理和高层管理人员对这幅大画（公司愿景）一定理解深刻。不过，如果所有雇员对它的理解都比他们的头头深刻也不足为奇，更不必生出“有伤自尊”之感。如何通报信息几乎和信息本身同样重要。因为它非常清晰、准确地向手下的员工传达出管理人员对他们持有怎样的看法。最低限度，雇员可以更好地理解，上层领导为什么会做出某些必须由他们在工作中贯彻执行的决定。

那些愿意和雇员探讨这幅大画（公司愿景）之深意的经理，可以和他们一起就下列问题的答案进行讨论。你可以先谈自己的看法，也可以让他们就这些问题做一些思考，然后再做出回答。如果有必要，可以把他们的意见公布于众。

下面是就这幅“大画”，向雇员提出的问题：

- 我们业务的核心是什么？
- 谁是我们最主要的客户或者用户？我们的主要市场、商店或者