

企 业 中 层 白 皮 书

勇敢去工作

Courage goes to work

如何打造信心、提升绩效、达到目标

害怕承担责任的员工没有前途

三只勇气桶锻造超级主管

★★★★★五星级教程

[美]比尔·特雷热 (Bill Treasurer) 著

王骁竞 译

東 方 出 版 社

企 业 中 层 白 皮 书

勇敢去工作

★★★★★五星级教程

[美]比尔·特雷热 (Bill Treasurer) 著
王骁竞 译

东 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

勇敢去工作：如何打造信心、提升绩效、达到目标/ (美) 特雷热 著；
王骁竞 译. —北京：东方出版社，2009
书名原文：Courage Goes to Work: How to Build Backbones, Boost Performance, and Get Results
ISBN 978-7-5060-3587-3

I. 勇… II. ①特…②王… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 123957 号

Courage Goes to Work: How to Build Backbones, Boost Performance, and Get Results

Copyright © 2008 by Bill Treasurer

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by Oriental Press

All rights reserved.

本书版权由安德鲁·纳伯格联合国际有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字：01-2009-2745 号

勇敢去工作：如何打造信心、提升绩效、达到目标

作 者：[美] 比尔·特雷热
译 者：王骁竞
责任编辑：姬 利 武宁哲
出 版：东方出版社
发 行：东方出版社 东方音像电子出版社
地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码：100706
印 刷：北京智力达印刷有限公司
版 次：2009 年 11 月第 1 版
印 次：2010 年 1 月第 2 次印刷
开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张：6.75
字 数：110 千字
书 号：ISBN 978-7-5060-3587-3
定 价：25.00 元
发行电话：(010) 65257256 65245857 65276861
团购电话：(010) 65230553
版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65266204

引言

太多闲适，太多恐惧

勇气是关键。勇气决定一切。

——约瑟夫·艾迪生

正是因为无胆无勇，我们才无法跨越世纪，穿越海洋，飞越山巅，横穿草原。

——温斯顿·丘吉尔

“干管理这一行的人都太差劲了！作为一名管理者，我也很差劲，要不就是我的员工太差了。不管怎么样，我觉得太没意思了，不想干了。”

看到布莱恩（Brian）的境况如此不佳，我也很丧气。就在两年前，布莱恩被破格提升为一线管理者。他那乐观、务实的工作态度给公司高层留下了深刻的印象，因此他们决定让这位优秀的人才加入他们的管理团队。然而，此刻布莱恩却打算中

001

途放弃。他对自己甚为不满。

“我有生以来第一次觉得自己失败了。我原来做梦都想晋升到管理层，现在我彻底明白了，我不适合这项工作。我之所以没有辞职是因为我感到太惭愧了，或者我太好胜，不愿意承认失败。我现在再也不想做管理者了。”

我们公司为布莱恩的公司定制了一套领导力培训项目，时间长达几年。因此，过去几个月我一直在辅导布莱恩。该项目旨在为公司培养未来的领导人，公司的老板亲点布莱恩参加该培训。公司高层对布莱恩的评价很高，所以当我得知布莱恩的情况如此不堪时感到很吃惊。其实，这位被公司看好的未来领导人一直没有向他的老板和同事吐露他的真实想法。

“布莱恩，我很纳闷为什么你说自己不适合管理工作。是工作不好做？还是压力太大？或者还有其他原因？”我问道。

“压力对我来说不是问题。过去，在大学里，我是运动员，我甚至喜欢那种有压力的感觉。因为压力会使事情变得重要、紧迫，这样我就会有动力干下去。工作策略上的大部分问题对我来说也并不困难。无非就是先作出总体规划，再把它分成几个小目标，分别设定完成日期；之后，再对整个计划进行组织安排，设立一个表格；最后，执行这个计划。”

“那么症结到底在哪？”我问道，“从你刚刚说的话来看，你并不觉得管理工作是一件难事，你也没有提到你不喜欢管理工作的地方。那么，是什么原因让你再也不想做管理工作了？”

如同地下岩浆渐渐逼近地表一样，布莱恩在做管理者的日子里所遭受的挫败感也渐渐地显现。他说：“对我来说，管理的真正难题，也就是令我懊恼的地方，在于我的下属。你知道，没有人主动去做自己职责范围之外的事。我讨厌他们的思维方

002

销产品时，我也是害怕的。第一次背着我的幸运红背包去达拉斯（Dallas）拜访内曼·马库斯^①（Neiman Marcus）的客户时，我极力掩饰着内心的不安，努力向她推销 SPANX 的产品。第一次上奥普拉脱口秀时，我非常紧张。后来在与萨克斯商店（Saks）、诺德斯特朗商店（Nordstrom）和布鲁明戴尔商店（Bloomingdale）洽谈生意的时候也是如此。在我提出设立目标机制，建议 SPANX 建立一条名为 ASSETS 的新生产线时，我的心中充满恐惧。此刻，在热气球摇摇晃晃的绳梯上一点一点向上爬，我又何尝不害怕呢？

既然害怕，为什么我还要这样做呢？因为**勇气的奖赏是丰厚的**。勇气给我带来知心好友，让我的生活异常精彩，还为我带来可观的收入。在我看来，生活是一场戏，你自己就是编剧、导演兼制片。我可不想过单调乏味的生活，因此勇气对我来说必不可少。

勇气在我的生活中占据着极为重要的地位，这也从一个侧面说明了为什么在 SPANX 我非常重视给员工注入勇气。第一，我努力以身作则，展现出充满勇气的模范形象。看到我敢于面对风险、迎接挑战，员工自然也会拿出勇气。第二，即使员工犯了错，特别是为公司的利益而冒险失败时，我也不会感到失望。相反的，我会走上前去，像我的父亲以前夸我那样夸奖他们一番。第三，我时常给 SPANX 的员工灌输新的理念，特别是能够提高女性信心的理念——而这正是 SPANX 的使命。比尔·特雷热（Bill Treasurer）关于勇气和风险的理念无疑是与 SPANX 的理念相一致的，这也是后来我们跟他的大跃步咨询团

^① 内曼·马库斯是美国一家以经营奢侈品为主的高端百货商店。

队合作了3次的原因。我们不断地鼓励员工去尝试新的事物，迎接新的挑战，我们也时常和拥有共同理念的公司进行合作，以加强我们自身的价值观。正因为如此，SPANX能够从一家只有5000美元创始基金、办公地点就在我的公寓里的小公司，发展成为具有2亿美元规模的大公司。是的，没错，勇气确实是企业的良方。

如何提高人们的自信心、让他们摆脱恐惧的阴影，从而成就一番事业呢？怎样做才能使勇气为我所用？要知道问题的答案，最好马上开始读这本书。要在商界成功，你就要有好的“导师”，他们会与你分享成功的经验并引导你走向成功。比尔关于勇气的独到见解来自他多年来非凡的工作经历和生活经验，从这些经验中比尔总结出了一套理解、分析勇气和鼓励勇敢行为的实用方法。

我读过不少关于人员表现的图书，其中有许多都不切实际，也没太大帮助。这些书往往只给你提供一些人人尽皆知的建议，比如“别害怕”，“对自己说你是勇敢的，这样你就会变得勇敢”。然而，本书吸引人的地方就在于它首先承认这一事实，即工作中确实存在着恐惧感和闲适感。本书为此提供了具体的建议，旨在帮助你正确看待工作中的恐惧与闲适，而不是对它们视而不见。对于管理者而言，本书尤为可贵。因为管理者天天都要应付员工的恐惧感和闲适感所带来的消极影响。本书给管理者提供了构建勇气的具体建议，从而能够为管理者和员工带来勇气。其结果是所有的企业都最想要的：提高了信心，鼓舞了士气，达成了目标。

可以肯定的是，勇气将会带来好处。这些好处可能伴随着更大、更艰巨的挑战，但请你不要感到惊讶。在理查德·布兰

森的节目中，我花了万分惊险的 45 分钟才爬到热气球上，为的就是获得游历非洲的机会。美中不足的是，完成 380 英尺的山崖跳水之后，迎接我的是另一名选手伸出的双手——我没有赢得比赛！这就像人们常说的：努力了也不一定就有丰厚的回报。

糟糕，我忘记宣布我其实是亚军，理查德·布兰森以他个人的名义奖励了我 750 000 美元，真是意外的惊喜。凭借这笔钱，我设立了萨拉·布莱克利基金，旨在帮助更多的女性。其中一项是资助 278 名南非妇女，帮助她们圆了大学梦。你瞧，这就是勇气带来的巨大变化。你的某个勇敢行为可能会为你带来意想不到的结果。

萨拉·布莱克利
SPANX 公司创始人

引言

太多闲适，太多恐惧

勇气是关键。勇气决定一切。

——约瑟夫·艾迪生

正是因为无胆无勇，我们才无法跨越世纪，穿越海洋，飞越山巅，横穿草原。

——温斯顿·丘吉尔

“干管理这一行的人都太差劲了！作为一名管理者，我也很差劲，要不就是我的员工太差了。不管怎么样，我觉得太没意思了，不想干了。”

看到布莱恩（Brian）的境况如此不佳，我也很丧气。就在两年前，布莱恩被破格提升为一线管理者。他那乐观、务实的工作态度给公司高层留下了深刻的印象，因此他们决定让这位优秀的人才加入他们的管理团队。然而，此刻布莱恩却打算中

途放弃。他对自己甚为不满。

“我有生以来第一次觉得自己失败了。我原来做梦都想晋升到管理层，现在我彻底明白了，我不适合这项工作。我之所以没有辞职是因为我感到太惭愧了，或者我太好胜，不愿意承认失败。我现在再也不想做管理者了。”

我们为布莱恩的公司定制了一套领导力培训项目，时间长达几年。因此，过去几个月我一直在辅导布莱恩。该项目旨在为公司培养未来的领导人，公司的老板亲点布莱恩参加该培训。公司高层对布莱恩的评价很高，所以当我得知布莱恩的情况如此不堪时感到很吃惊。其实，这位被公司看好的未来领导人一直没有向他的老板和同事吐露他的真实想法。

“布莱恩，我很纳闷为什么你说自己不适合管理工作。是工作不好做？还是压力太大？或者还有其他原因？”我问道。

“压力对我来说不是问题。过去，在大学里，我是运动员，我甚至喜欢那种有压力的感觉。因为压力会使事情变得重要、紧迫，这样我就会有动力干下去。工作策略上的大部分问题对我来说也并不困难。无非就是先作出总体规划，再把它分成几个小目标，分别设定完成日期；之后，再对整个计划进行组织安排，设立一个表格；最后，执行这个计划。”

“那么症结到底在哪？”我问道，“从你刚刚说的话来看，你并不觉得管理工作是一件难事，你也没有提到你不喜欢管理工作的地方。那么，是什么原因让你再也不想做管理工作了？”

如同地下岩浆渐渐逼近地表一样，布莱恩在做管理者的日子里所遭受的挫败感也渐渐地显现。他说：“对我来说，管理的真正难题，也就是令我懊恼的地方，在于我的下属。你知道，没有人主动去做自己职责范围之外的事。我讨厌他们的思维方

式，每个人都只关心眼前有限的几项任务。我厌烦了一个劲地提醒他们要按期完成任务，因为没有一个人像我一样有紧迫感。我不喜欢强迫他们接受公司要求我们作出的改变，即使这些变化符合他们的自身利益。我需要不断地作心理分析，琢磨如何使他们信任我。我需要不断地说服自己相信‘他们不会把事情弄砸，不会给我制造难堪’，否则在给他们分配重要任务的时候我会觉得不安。我需要经常提醒他们注意自己的表现，尤其是当他们高估自己的时候。我需要想方设法从员工那里了解事实和问题，否则事情可能会发展到不可挽回的地步。此外，我还得处理妨碍工作的各种问题：他们总是哭着喊着拿各种借口搪塞错误，还互相指责，要不就摆出一副事不关己高高挂起的样子。”

经过一番倾诉，布莱恩慢慢理清了这团乱麻，渐渐地接近了问题的实质。又过了一会，他的两眼绽放出光彩，仿佛在一堆乱石中发现了金子一样。他指出了问题的关键：“说到底，我懊恼的是，员工有的满足于现状，沉溺于舒适的工作环境停滞不前；有的则害怕作出改变。”

担惊受怕的员工

多年以来，我遇到过很多跟布莱恩一样的客户。这些人往往才华横溢，因为优秀的领导能力而获得提升，然而很快就在管理工作中遭遇挫败感，因为手下的员工总是不想作出改变，不愿去信任他人，工作效率低下。布莱恩确实说对了，这个问题与闲适感和恐惧感有关。沉溺于闲适感的员工往往不愿在自己的职责之外多作一点点儿努力，他们仅仅满足于工作的最低

标准，认为“足够多”就是“足够好”。就像吃饱喝足后会坐在沙发上一动也不愿动一样，员工如果沉溺于闲适感，团队就会失去生气，陷于平庸。至于被恐惧感包围的员工，他们则会保守行事：设立保守的目标，说保守的话，作出保守的选择。他们将大部分的精力用于维持现状，而不是用于开拓进取。这种保守思维迟早会给企业带来危险。

少许闲适感和恐惧感未尝不是一件好事。比如，通过采用新方法提高工作效率从而获得一定的闲适，这就很值得一试。同时，恐惧也会让员工时刻保持警惕，这有利于他们避开或者降低风险，从而达到防微杜渐的目的。但是，如果闲适和恐惧过于泛滥，特别是两者同时袭来时，它们则会贻害无穷。我认为这类员工太“担惊受怕”了。

在工作中，这类担惊受怕的员工一方面沉溺于闲适感，另一方面又长期处于恐惧感的包围之中，饱受这两种因素消极面的影响。担惊受怕的员工对境遇有很强的忍耐性，对于那些没有成就感甚至连自己私下里都鄙视的工作，他们也愿意继续干下去。他们中的一些人工作起来就像梦游一般，只是麻木地做完一天的工作，缺少紧迫感和责任感。还有一些人对工作漠不关心，宁可编造各种各样的借口推脱责任，也不愿采取行动。还有一些人会吧难题直接留给上司，等上司去解决。对于他们来说，多迈一步就好像要花费他们好多精力似的。他们紧攥着保守心态不放，不思变革，其代价往往是停滞不前。将闲适感和恐惧感结合在一起，往往带来同样的结果，即无论如何也要保守行事！千万不要采取主动，不要冒险，不要坦率，不要惹麻烦，不要做没让做的事，不要创新，不要开拓，不要出风头。如果有人做了上述行动，则不要对他给予支持。

本书正是为所有像布莱恩这样的管理者而写的。也许你也面临着类似的局面。如果你还在努力让员工摆脱闲适感但又对他们渐渐失去了信心的话，如果你还在努力鼓励员工充分发挥潜力而又无计可施的话，如果你像对待受到惊吓的孩子那样对待你的员工而又对此感到厌倦的话，那么这本书很适合你。

激活员工的勇气

作为管理者，有时候你也许想做一次彻底的清理，把那些成天担惊受怕的员工全部扫地出门。但是，这样做恐怕弊大于利。因为公司内这样的员工到处可见。解雇所有的员工对于公司来说无异于一次地毯式轰炸，会使公司元气大伤。更有建设性也更实用的做法是帮助这些员工正视他们的闲适感和恐惧感，从而摆脱它们。实际上，管理这些过于担惊受怕的员工正是管理工作的核心所在。管理就是改变和鼓励担惊受怕的员工的艺术。其他的事务，譬如制定计划、设定目标、组织管理、实施计划等等，都只是对管理者最基本的要求。管理者的核心能力就是管理这些过于闲适、过于害怕，或者两者皆有的员工，并控制他们的行为所带

作为管理者，你的成功取决于你如何管理这些过于闲适、过于害怕，或者两者皆有的员工。

来的影响。这才是决定管理者能否成功在这个位置上做久的关键。因此，作为管理者，你一定要明白：你的成功和幸福取决于你能否管理好这些担惊受怕的员工。

我认为，你之所以能够出任管理者的职位，是因为公司领导

认为你具备管理者的才能。公司希望你能贡献一份力量，完成指派的任务，帮助公司前进。为了做到这一点，你需要寻找更先进、更有效的方法，从而更好地调动员工的工作热情、积极性和主动性。你要鼓励他们正确看待和参与公司的变革；要帮助他们克服恐惧，从容应对挑战；要让他们能够充分信任管理层和公司；要让他们更加坦诚、更加自信。幸运的是，本书正是为面临上述任务的管理者而准备的，本书为担惊受怕的行为开出了一个良方，即**勇气**。

勇气常常是面对挑战时表现出来的一种行为素质。勇气是需要激活的内在力量。勇气的火焰需要用挑战、机遇和困难来点燃。同样，如果你的上司、你的导师或者你的教练给你施加压力，要求你发挥潜能去完成更高的目标，那么你的勇气也会被点燃。作为管理者，你有责任，甚至可以说是义务去激发员工的勇气。激发勇气就是你的本职工作。

三只勇气桶

上文提到，勇气与人的行为有关。与所有的行为一样，勇气也可以被激发、被加强。许多人曾在著作中关注过不同领域的勇气，比如出于正义感的勇气、军事勇气、政治勇气等等。我认为关注在勇气驱使下人们的行为的共同点比关注不同场合下的勇气更有意义。勇气发生的场合可能千差万别，但是人们在勇气驱使下的行为却有许多相似之处。

在担任勇气构建咨询顾问的过程中，我发现勇气被激活之后人的行为可以分成三类。了解了这三种截然不同的行为，你就能进一步明白如何帮助自己和身边的人发掘勇气，使大家变

得更加勇敢。我把这三种行为称为“三只勇气桶”（Three Buckets of Courage）。

勇敢去试：管理者常常提到让员工“大胆去做”，这其实就是让员工“勇敢去试”。勇敢去试就是要采取主动、敢于行动，这常常体现在员工的“初次尝试”中，比如试图去完成全新的、具有开拓性的，且技能要求很高的任务。若一个人自愿领导他人去挑战高难度或高风险的项目，那么这个人就体现了“勇敢去试”的精神。

勇敢去信：“勇敢去信”就是大胆放手、信赖他人的勇气。管理者常会说他们希望员工能够积极适应公司变革，相信公司决策，这也就是希望他们能够“勇敢去信”。有了相信他人的勇气，员工就能在彼此的信任中互惠互利，再也不用猜疑对方的动机和目的。如果说“勇敢去试”讨论的是勇于领导他人，那么，“勇敢去信”关注的则是勇于遵从他人领导。

勇敢去说：“勇敢去说”就是发表意见的勇气，即真诚、自信地说出自己的想法，特别是在你的意见与大家不一致的时候。过于保守的员工为了明哲保身，往往表现得十分顺从，不愿袒露心声。有了“勇敢去说”的力量，员工会更愿意说出自己的真实想法。“勇敢去说”能够让员工不失时机地作出真实反馈，即使反馈的对象是你——他的上司。“勇敢去说”的原则还会鼓励员工自动寻求帮助，或者主动坦白错误。

把“三只勇气桶”作为理解、划分各种勇气行为的思路，其好处是帮助我们更加具体地理解勇气的含义。“勇气”本身是个宽泛、模糊的概念。上述三个“去试”、“去信”、“去说”的

分类将这个模糊不清的概念分成了几部分。通过这种区分，我们就可以将过去和今后各种充满勇气的行为划分为以上三类。举例来说，想一想在过去的职业生涯当中，有没有让你惊慌不安的时刻？你有没有努力尝试新的事物，试着去信任他人的领导，或者勇敢地说出自己的真实想法？现在，请再想一想对于当前的你来说，最大的职业目标是什么？要实现这个目标，你难道不需要更多的勇气去试、去信、去说吗？再来想一想你那些担惊受怕的员工，要摆脱闲适感和恐惧感，他们不也同样需要勇气去试、去信、去说吗？

有关三只勇气桶的内容我将会在本书第二部分作进一步的讨论。现在你需要掌握的是，构建勇气是最好的药方。有了足够的勇气，员工才会敢于尝试新事物，才会全心全意地去信任他人，才会勇于说出自己的真实想法。可以设想一下，如果担惊受怕的员工在工作中都开始变得勇敢起来，将会发生怎样的变化？如果敢于去试，员工不就会去承担那些对技能要求很高的任务了吗？如果敢于去信，员工不就会更加积极地拥护公司的变革了吗？如果敢于去说，员工不就会更经常地向你如实汇报情况了吗？这三种勇气都有了，员工还会惧怕风险吗？还会总想着置身事外吗？还会态度冷漠吗？有了勇气，还会有那么多人想要溜须拍马、明哲保身吗？最重要的是，员工敢于去试、去信、去说，他们不就能够摆脱“担惊受怕”的困境了吗？

勇敢去工作

激励员工勇敢地去工作，将会使你的工作变得更轻松、更有效。这也是本书的最终目的。那么，勇气到底能给工作带来

怎样的变化？当员工信任你作出的决定，而不是在背后质疑你的每一个想法；当员工能够在项目进行得不顺利时及时提出自己的看法，而不是隐瞒隐患使其酿成大祸；当员工遇到难题时，总能提出自己的解决方案，而不是将

本书的宗旨就是帮助你和你的员工采取行动，构建勇气，并告诉你们如何在工作中激发勇敢行为。

问题甩给你；当员工在参加上下级都出席的会议时能真诚地参与讨论，而不是只知道点头称是；当员工开始尝试自己现有的技能所不及的任务，开始寻求机遇施展领导才能，开始为团队的发展出谋划策的时候；当员工真正懂得了什么是参与，什么是工作激情，什么是工作动机，什么是责任的时候，就说明勇气发挥了作用。即使在这些时候，你的员工仍会感到害怕，他们的腿仍然会发抖，他们说话时仍然会紧张，因为恐惧感并没有消失。对大多数的人来说，鼓起勇气仍然是一件令人惧怕、令人不安的事。他们需要公司的鼓励、彼此之间的鼓励，以及你——管理者的鼓励。

你的工作之一就是成为一名好的管理者。但是扮演好“鼓励者”的角色同样重要，你要给你的员工注入勇气。当你鼓励员工勇敢去工作后，他们就不会再去在意工作中的闲适感，并开始主动挑战高难度的任务。心中充满勇气的人会懂得如何利用恐惧带来的力量去完成那些令他们感到不安的任务。心中充满勇气的人更敢于尝试新事物，更能相信他人，更乐于坦率地说出事实。就像我在第六章中论述的，勇气能让员工远离担惊受怕的情绪干扰。