



《纽约时报》畅销书作家作品

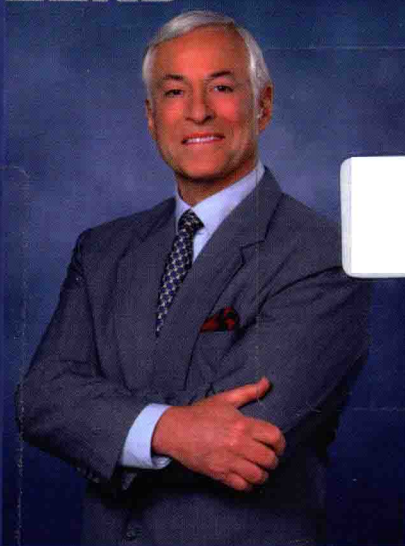
博恩·崔西

世界500强企业精英培训导师、
国际商界公认的企业营销培训专家
及个人职业发展成功学权威

BRIAN TRACY

做最好的自己 卓越领导力

HOW THE BEST LEADERS LEAD



【美】博恩·崔西/著 周斯斯/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

shiwentbooks

管理·商业·经济·文化·教育·艺术·生活·健康·体育·军事·历史·地理·科学·技术·法律·医学·文学·艺术·宗教·哲学·社会科学·自然科学·其他

做最好的自己 卓越领导力

HOW THE
BEST LEADERS
LEAD

[美]博恩·崔西 / 著

周斯斯 / 译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导力/(美) 崔西著; 周斯斯译. — 北京:
金城出版社, 2016.3
书名原文: How the Best Leaders Lead
ISBN 978-7-5155-1004-0

I. ①卓… II. ①崔… ②周… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 040797 号

☐ 中国大陆中文简体字版出版 © 2016 金城出版社
☐ 全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

卓越领导力

作 者	[美]博恩·崔西
译 者	周斯斯
责任编辑	雷燕青
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	12
字 数	88 千字
版 次	2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷
印 刷	三河市祥达印刷包装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1004-0
定 价	38.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编:100102
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)84250838
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

目 录

前 言

比赛已经开始	1
--------------	---

第一章

领导人的内心	7
--------------	---

第二章

领导人了解自己	23
---------------	----

第三章

反攻！商场上的军事策略	39
-------------------	----

第四章

精湛的管理技巧	63
---------------	----

第五章

雇用和留住最优秀的人才	85
-------------------	----

第六章

建立制胜团队	107
--------------	-----

第七章

解决问题和制定决策 119

第八章

有效地沟通 135

第九章

领导人问卷 147

第十章

简化你的生活 171

关于作者 183



比赛已经开始

敢于梦想，一切皆有可能。

——本杰明·富兰克林

我们现今所处的商业经济时代是人类有史以来最富挑战性的时代，真可谓“物竞天择，适者生存”。就像一场比赛，你是其中的竞技者。如果不下定决心排除万难，赢得比赛，你就会被其他更想赢的对手甩到一旁，淘汰出局。

许多年前，哈佛大学对现在的经济形势做了三个预测：首先，未来的商业形势会比以前更充满变数；其次，会有更激烈的竞争；最后，机遇也会更多。

当然，这些机遇与现在的商业背景会有很大的不同，你必须迅速反应，善于抓住良机，如此才能在竞争中胜出。

这三个预测是于 1952 年做出的。之后又添加了第四个预测：不能对市场变化做出迅速反应的个人或机构将会在一到两年内被迫转行或退出市场。

查尔斯·达尔文说过，“那些最强壮的物种并不一定能最后存活下来，活下来的往往是那些最善于适应环境变化的。”

然而，达蒙·若能也曾写道，“最快的不一定能赢得赛跑，最强的不一定能胜出竞赛，但赌注总下在更可能赢的那一方。”

中国文字中的“危机”二字就包含了这层深意，所谓“危”中有“机”，二者总是如影随形，只要用心寻找机遇，“危”即能化“机”。

打好基本功

文斯·隆巴蒂接手绿湾包装工队时曾被问到是否要更换球员、战术、训练方法或球队的其他一些主要方面，他回答说，“我不会去改变任何事情。我们只需要对基本功精益求精就足够了。”

在隆巴蒂接手球队之前，绿湾包装工队已经几年战绩欠佳。在他与球队第一次见面时他说了这句后来十分有名的话，他拿起一个橄榄球说，“队员们，这是一个橄榄球。”

自那之后，隆巴蒂一直专注于队员的基本功，训练他们跑步，使整个队的速度更快、战术的执行力更强。在他的带领下，绿湾包装工队两次夺得了美国橄榄球超级杯大赛的冠军，创造了橄榄球教练辉煌的历史。

其实，要想在危机四伏、变化不断的环境中取得领先和成功，隆巴蒂“打好基本功”的方法就是最好的法宝。

这本书介绍了我与来自世界上 52 个国家的超过 1000 家公司的合作经验，我将与大家分享在艰难激烈的竞争环境下，一些高层管理人员为了胜出而使用的最好的思考和行动技巧。

当你将这些技巧运用到实践当中，你就会得到相关努力的回报。也许，由于受到本书中某些观点和想法的启发，你在前进方向上做出一些改变，你的公司和生活可能就此不同了。

卓越领导力的七大责任

在任何公司机构中，卓越的领导力都包含了经久不衰的七大基本要素。从一分到十分，你在这七大责任要素中体现的能力决定了你自身的价值和对公司的贡献程度。那到底是哪七大责任要素呢？

第一责任：制订和达到企业目标

造成经营管理失败的首要原因即不能完成销售指标，实现预期增长以及达到利润目标，这些都是领导人必须背负的责任。

制订和达到企业目标涵盖了战略规划和市场规划的方方面面，其中包括产品、服务、员工、生产力、推销、财务和竞争反应。我将在书中之后的章节具体涉及这些重要的方面。

第二责任：创新和市场

诚如彼得·杜拉克所说，企业的目的在于“吸引和留住客户”。

只有通过不断创新产品、服务、流程及推销手段，企业才能吸引新客户，留住老客户。正如波士顿咨询公司的布鲁斯·亨德森写道，“所有的战略规划都是市场规划。”

第三责任：解决问题和决策

这一责任十分重要，作为企业领导者必须能够解决问题和果断决策。为此，书中用了一整章的篇幅对此做出了详尽的解释。谨记，一个未达到的目标只是一个尚未解决的问题。挡在你与你渴望达到的企业成功之间的只是一些问题和困难。不论通过何种方式，解决这些问题的能力就是你成功的关键。

第四责任：分清主次和抓牢重点

领导人很重要的职责之一就是有限的人力物力投入到他们能发挥最大价值的地方。

替代排除法则说得好，“做这件事就意味着不能做另外的事。”

时间是你最稀缺的资源，它很有限，稍纵即逝，无法挽回，也无从替代。所以如何分配时间在很大程度上决定了你成就的大小。

第五责任：给员工树立榜样

阿尔伯特·史怀哲曾写道，“你必须用实例来教导学生，否则他们无从学起。”

你多年来树立的榜样，包括你的品行、态度、个性、工作习惯，特别是你对待他人的方式都为你所在的部门和机构定下了基调。

正如强将手下无弱兵一样，一时鼓动起来的士气永远也比不上自上而下传播的精神。

你应该常常扪心自问，“如果我的员工都像我一样，整个公司会成为什么样子？”

全球 1000 强公司高级经理人的顶尖管理培训师马歇尔·哥德史密斯多年来一直表示，一个重要经理人行为上的一个变化就能引发许多人一系列正面的改变。

为此，领导人需做到“慎独”，为企业员工树立正面的榜样。

第六责任：善于说服、启发、激励员工追随你的脚步

汤姆·彼得斯曾说最优秀的领导人不会培养追随者，他们培养领导者。的确，领导人希望自己的属下有足够的主观能动性，能够自发主动地工作，但他们的工作目标必须符合你作为领导人所设计的蓝图。

如果没有人追随你，你就不能被称为领导者。如果没有人听你的话，相信你，重视你的意见，那么你就不可能成功。如果员工们都只为挣得一份薪水而工作，那最好的商业企划也无法得到施展。

你必须具备激励员工跟随你的能力，让他们憧憬你描绘的愿景，支持你制订的目标，并坚定地执行你分配的任务。今时今日，要让别人跟随你的脚步需要更多的控制力和领导力，你必须赢得他们的信任、尊敬以及信心。这也是成为成功领导人的重要因素。

第七责任：执行并取得成效

最后，决定你成功的一个重要方面是取得成效的能力。

在书中，我将会告诉你许多简单、实用的方法来帮助你更快地取得更好、更多的预期成效。无论你身在什么企业或机构，处于怎样的经济环境中，这些意见都会有很大的帮助，因为这些方法正是当今世界上各行各业高级经理人屡试不爽的。

“危机”——“危”中有“机”

“士兵总是祈祷和平，但却渴望战争。”

这句话有何种深意？“士兵祈祷和平”意味着战争是残酷的；每个理智的人都希望自己生活在和平年代，长寿健康，这当然包括士兵在内。

但只有在战场上的危机时刻，士兵的能力才能体现出来，才能很快获得晋升。士兵之所以渴望战争是因为在内心深处，他们希望有机会展示自己强健的体魄和卓越的能力。

二战奥斯维辛集中营生还者，意义疗法创始人维克多·弗兰克尔有一句令人传诵的话，“终极自由是在任何境遇下能够自主选择精神态度的自由。”

我有一位高级经理人朋友，他的公司受到经济疲软的影响，销

售额在一年内下降了 40%。他告诉我他是如何每天保持积极的态度面对生活的。

他说，“每天早上我起床时，都要做一个决定。我可以选择开心地过，也可以选择非常开心地过。所以我最终决定今天要非常开心地过，然后不论发生什么事情，我一整天都保持这个态度”。

在任何情况下，你都有选择自己态度的自由。你可以选择积极、有建设性、向前看的态度。你可以选择从每一个“危”中看出“机”的所在，即使这个“机”只是锻炼你成长、成熟、变得更强的机会。但也许，这个“机”会是令你职业生涯熠熠生辉的一枚“军功章”，关键就在于你的选择。

欢迎来到 21 世纪！



第一章

领导人的内心

.....

重要的时刻也许最能凸显品格，
但品格是在平凡的经历中磨炼出来的。

——温斯顿·丘吉尔

.....

领导力是导致公司、企业成功或失败的最重要因素。在当今竞争激烈的市场环境下，你作为领导人挺身而出，带领企业走向成功的能力是极其重要和无可替代的。

你的领导力越强，所在企业各方面的水准就越高。幸运的是，领导力可以后天练就，并不是天生赐予的。正如彼得·杜拉克写过，“也许有天生的领导人，但这样的人太少，所以对领导力培训方案没有大的影响。”

大多数领导人凭着自己的力量，不断完善自我、学习、成长，历经岁月的磨砺终于成为能力超群、实力非凡的精英。

领导人常常是从那些需要领导力技巧的特殊场合脱颖而出的，

比如一位经理可以很多年都出色地完成自己的工作，然而一场危机的爆发才能显示其领导能力。面对危机，领导人挺身而出，主持局面。这时，他或她才实现了跨越，完成了角色转换。

遵守规章

诺曼·施瓦茨科普夫将军讲述了他在五角大楼初次体验领导力的经历。他的高级长官告诉他想要把工作做好，只需要遵守“规章 13”。

于是他问道：“什么是规章 13？”那个司令官说：“当被任命为指挥时，负起责任！”

施瓦茨科普夫上校又问：“那负起责任之后，要如何做决定呢？”

司令官说：“简单，遵守规章 14。”

施瓦茨科普夫再问：“什么是规章 14？”司令官告诉他：“就是做正确的事！”

这些对你来说也是很好的意见，当被任命为指挥时，负起责任，如果不知如何做决定，只要做正确的事。

领导力需要品格的支撑

领导力注重你内心是一个怎样的人，而不是你做了些什么事情。要想成为成功的经营管理者，促使有效领导力核心力量形成的内在能力比其他任何因素都重要。

个人发展的一般原则之一就是“你常常思考的事情会在你的行为和性格上体现并放大”。

如果长期用有效领导力的主要品质来指导自己的思想和行为，你会变得越来越高效。通过持续不断的思考，你可以将这些品质渗入到自己的个性和行为中。你还可以在日常生活和公司事务上不断练习并强化这些品质。

如果你的内心越接近领导者，你的外部行为也会越来越彰显高效的领导力。只要以顶尖领导人的思维来思考，你就离成为真正领导人又更近了一步。

领导力的七大品质

在过去几年中，为提炼成功领导人应具备的品质，人们已经进行了 3000 多项研究。俗话说商场如战场，许多研究都特别考察了那些在战场上屡建奇功的军事领导人身上所具备的特点。

研究得出超过 50 项品质对领导力有非常重要的作用，但其中有七项比其他任何品质都要突出。好消息是这些品质都可以后天习得，不过它们需要坚持不懈的重复练习。

1. 远见：领导力中最重要的品质

领导人拥有远见卓识。他们能看到未来的愿景，清楚知道自己前进的方向和希望到达的目的地。这一品质将他们与经理人区分开来，拥有清晰的远见是荣升领导人所必不可少的。

“远见”这一品质使“事务处理型经理”转变成为“变革型领导者”，前者只需把工作完成即可，真正的领导者要与员工进行情感的沟通。

在变化迅速、动荡不安的环境中，偶尔暂停一下是不错的主意，停止计时，退一步思考。想想自己的内心到底是怎样的？你的立场是什么？目标在哪？你所希冀的个人和企业未来是什么？

加里·哈默和普莱哈莱德在他们合著的《为未来竞争》一书中强调了“未来愿景”对企业成功的重要作用。他们认为如果你对未来愿景的设想越清晰，每天针对公司大小事务所做的决定就会越容易。

作为一名领导者，要想在变化多端的环境中保持冷静的头脑，集中注意力，你必须经常问自己这两个问题：“我们想要做成什

么？”和“我们应该如何去做？”

你必须心无旁骛，专心致志，不让自己受到意外困难和挫折的干扰。要达到这个目标，你必须为你和企业建立清晰的目标，与那些以你为榜样，全心全意信赖你的员工共同分享这个愿景，激励他们一起努力前行。

培养你的远见

首先审视自己的价值观。你和你的企业所坚信、支持的组织原则是什么？鼓舞和激励你们前行的核心价值观和信念是什么？你所在企业秉持的和贯穿各种商业活动的价值理念是什么？

领导者和普通人的区别就在于领导人的信念坚定，无论在何种情况下他们也不会妥协让步。普通人的价值观比较模糊，往往会为了短期利益而退让。

基于自己的价值观，想象一下你所在的企业最完美的未来是怎么样的？

如果你有足够的金钱和时间，知识和阅历，人力和资源以及其他一切你所需要的东西，你的企业会变成什么样子？

一旦你清楚自己的价值观和理想的愿景，你就需要为自己的公司立下任务宣言，即公司要达到什么目标。设立具体的任务比泛化的任务要好，比如“我们公司的目标是向客户提供最优秀的产品，每年实现销售额和利润 20% 的增长率”就比“我们的目标是以创新和企业精神为客户提供高质量的产品”更好。

除了确定具体的任务，你还需要清楚公司的核心目标是什么，即公司存在的目的。你的公司为提高客户幸福指数都做了哪些贡献？

公司存在的原因是非常重要的，因为它决定了公司存在的意义。如果你坚信公司存在是有积极意义的，你就会有更多的力量对抗外部的问题和困难。同时，它还能激励和鼓励你的员工付出更多

的努力。

诚如尼采所说，“如果给你足够大的理由，你就可以成就一切。”

这个理由就是领导力的情绪组成部分，它通常由你和你的公司对客户生活和幸福贡献大小而决定，即你的产品和服务到底能如何促进人们的工作和生活。

最后，领导人是目标导向的。清楚自己企业离最终目标的距离，领导人可以设立每个阶段必须达到的具体的、可衡量的目标。

不论怎样，拥有清晰的目标都十分关键。

在变化迅速的竞争环境中，也许你能为自己公司所做的最大贡献就是使员工们保持冷静清晰的头脑，促使他们对公司价值观、愿景、任务、意义和目标具有前瞻性。这就是卓越领导力的起点。

2. 勇气：领导人必须具备的第二大品质

“勇气当数最重要的美德，因为其他一切美德皆有赖它的支撑。”
(温斯顿·丘吉尔)

道格拉斯·麦克阿瑟将军曾说过，“生活中没有无风险之事，只有不断的机遇。”

拥有勇气这份品质意味着你不怕承担失败的风险，勇于追求自己的目标。不论是在生活中还是在生意场上，没有什么事情是零风险的，你做出的每个承诺和行动都伴随着风险，故此勇气是卓越领导人最突出的品质之一。

的确，未来属于敢于冒险的人，而不是贪图安定的人。只有那些勇于打破自己的舒适圈，为了让企业在任何经济环境中都能够生存与壮大而敢于承担必要风险的领导者才能在未来的竞争中拔得头筹，保持领先优势。

敢作敢为的意思是在无保障的前提下愿意采取主动。塞缪尔·约翰逊说过，“如果要等到所有可能的异议都被排除后才行动，那什

么也干不成。”

当然，收集越多的信息，多多听取各方的意见可以帮助你做更好的决定。但是风险因素是永远存在的，不可能消除。

无畏精神是胜利的关键

腓特烈大帝以其敢于在胜算不大的情况下进攻敌人而闻名，他常说，“无畏！无畏！始终无畏！”

罗伯特·格林在其所著的书《权力的 48 条法则》中写道，“要保持无畏的精神。也许无所畏惧的思想会偶尔令你陷入麻烦，但大多数时候它能帮你走出困境。”

敢作敢为与无畏精神都意味着你常常思考自己可以采取什么行动，它可被称为“不断进攻”的思维习惯，这表示不论在什么情况下你都敢于前进。

朝着目标不断主动进攻，你就会成为节节胜利的那一方。当你越来越注重行动的力量，你的信心就会与日俱增，进而在关键时刻能够做出正确的决定，从而走向胜利。

坚持住

勇气的一个核心组成部分叫做“英勇的忍耐”，这指的是在事情毫无进展或进展不顺的情况下，仍能不放弃、坚持到底的勇气。

每一次主动进攻之后，总有一段时期会显得风平浪静，胜利或失败似乎都遥不可期。此时，许多人会失去耐心，有的偃旗息鼓，有的退而转守，有的甚至还半途而废。

然而卓越的领导人一旦采取行动，就会坚持到底，就算遇到再大的困难也会保持最初的精神和动力，勇往直前。

1941 年是第二次世界大战中最黑暗的一段日子，英国内阁成员都劝丘吉尔首相与希特勒“议和”，丘吉尔断然拒绝了这个想法。他