

SERVE



领导力的秘密

The Secret

打造卓越经理人的五项修炼

【美】肯·布兰佳 马克·米勒◎著
钱峰◎译

SERVE

领导力的秘密

The Secret

打造卓越经理人的五项修炼

【美】肯·布兰佳 马克·米勒◎著
钱峰◎译



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的秘密 / (美) 布兰佳, (美) 米勒著; 钱峰译.
—天津: 天津教育出版社, 2012.1
ISBN 978-7-5309-6646-4

I. ①领… II. ①布… ②米… ③钱… III. ①领导学
IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第275549号

Copyright © 2009 Ken Blanchard and Mark Miller
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers
arranged with Andres Nurnberg Associates International Limited

著作版合同登记号: 图字 02—2011—261

领导力的秘密

出 版 人 胡振泰

作 者	【美】肯·布兰佳, 【美】马克·米勒
译 者	钱 峰
策 划	刘 峰
责任编辑	常 浩
特约编辑	张淑韦
封面设计	零三二五设计
版式设计	新兴工作室

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路35号 邮政编码 300051
<http://www.tjeph.com.cn>

经 销	全国新华书店
印 刷	北京佳信达欣艺术印刷有限公司
版 次	2012年2月第1版
印 次	2012年2月第1次印刷
规 格	32开 (870×1280毫米)
字 数	70千字
印 张	5.75
书 号	ISBN 978-7-5309-6646-4
定 价	29.80元

谨以此书献给下一代服务型领导者

前 言

在管理的世界里，一切都有可能发生！这就是为什么三十多年来，我还只是一名管理学的学习者、实践者和倡导者。这也是在这本书再版时，我要这么激动地为它撰写前言的缘故。自从2004年首次出版之后，它就被翻译成了二十多种语言，在全球有几十万的销量。显然，这本书就“管理”这个重要话题所展开的论述引起了大家的共鸣。

当我得知本书的作者是肯·布兰佳(Ken Blanchard)和马克·米勒(Mark Miller)时，我就深信，本书的销量一定不俗。原因在于：

在过去的四十年里，肯·布兰佳一直在思考并且编写有关管理学的书籍，其中有《一分钟经理人》(*The One Minute Manager*)、《管理艺术和一分钟管理技巧》(*Leadership and the One Minute Manager*)、《共好》(*Gung Ho!*)、《卓越的领导》(*Leading at a Higher Level*)、《顾客也疯狂》(*Raving Fans*)、《鲸鱼哲学》(*Whale Done!*)等等。我相信你听说过这些著作（我也希望你能够阅读其中的一些）。肯·布兰佳的书已经

卖出了二十多万本——并且这个数字还在持续增长。他还曾经有四部著作同时出现在《商业周刊》（*Business Week*）的畅销书排行榜上，很少有人能够取得这样了不起的成就。可以说，肯·布兰佳为构建现代管理模式做出了巨大贡献。

马克·米勒的职业生涯则是另一种轨迹。在过去的三十年里，他都在美国最大的快餐连锁店之一——Chick-fil-A公司的管理层任职。Chick-fil-A的总部位于乔治亚州亚特兰大市，是一家有着一千四百多家分店的快餐公司，年销售额超过30亿美元。目前，马克是培训和发展部的副主任。我曾两次应邀参加这家公司的年度会议，并发表讲话。公司的员工都能理解我的话。在这个机构里，人人都懂得管理者的秘密。这就是他们取得成功的核心。

我要对你提出的建议非常简单——学习《领导力的秘密》，然后加以运用。如果你这么做了，那么你的管理工作和你的生活将会随之发生改变。

——约翰·麦克斯韦尔（John C. Maxwell）

著名作家、演讲家以及管理家

第一章 管理的困惑 | 001

我感觉棒极了。而现在，那些美好的日子消失不见，我的工作也岌岌可危。到底是怎么回事？是哪儿出错了呢？

第二章 最佳聆听者 | 011

作为公司，培养管理者是我们的最高战略。在管理界，一切都有可能发生变化。如果我不花时间培养管理者，那么与我一起工作的其他人就不会认为这是重要的，那么他们也就不会花时间这么做。

第三章 领导力的秘密 | 027

事实上，真正的管理者与他在团队中的职位高低没有任何关系。有很多人虽然担任管理者的职位，但是他们并没有发挥领导的作用。

第四章

全新尝试 | 041

我非常努力地想要为自己的属下服务，虽然我并不总是非常清楚该怎么做。即使很多努力看起来微不足道，但是我能感觉到自己管理的方式发生了变化，而且团队也悄悄地发生了变化。

第五章

愿景的力量 | 047

领导者要优先考虑的事情之一就是，他要确保团队成员知道自己的目标是什么。展望未来就是创建一个具有说服力的愿景，这也是对领导者最高的要求。

第六章

让下属成长起来 | 061

我意识到，自己在管理上所存在的缺陷，一部分是因为我花了太多的时间关注于那些“向后看”的问题，以至于没有太多的时间来处理“向前看”的问题。

第七章

找对人，做对事 | 069

如果想要实现公司美好的发展前景，那么你就要雇佣合适的人，让他们做合适的岗位，并且要让他们全身心地投入。最好的领导者会花时间发展他们的员工，而糟糕的领导者则不会这么做。

第八章

最成功的团队会议 | 087

如果我们能够有效地利用团队会议，那么把我们的时间加起来，就能加大我们的影响。只要我们共同合作，就能变得更加强大。如果我们要实现团队目标，我们就要共同合作。

第九章

持续改革 | 099

优秀的管理者是在个人的基础上持续地改革，并将改革运用到体系和过程中去。持续改革还包括结构改革，即调整企业的结构以适应不断变化的商业需求。

第十章

结果不是唯一 | 109

优秀的领导者——那些在更高职位上领导的人——既重视结果，又重视人际关系。这两者对于长远的发展来说都非常重要，缺一不可。

第十一章

信任是管理的基石 | 121

作为领导者，你必须获得属下的信任。如果你无法获得他们的信任，你也就永远无法成为一个优秀的领导者。

第十二章

谁是最伟大的服务型领导 | 137

耶稣或许是有史以来最伟大的服务型领导。

第十三章

最后总结 | 145

无论他们的头衔或者职位是什么，那些想要成为优秀管理者的人都必须抱着为他人服务的态度。

第十四章

找到继任者 | 155

当你任期结束时，你能够找到一个可以接替你的继任者，这是一个优秀管理者的重要标志。

附录：德比的秘密笔记 / 163

致谢 / 168

作者介绍 / 171

第一章

管理的困惑

The Opportunity

我感觉棒极了。而现在，那些美好的日子消失不见，我的工作也岌岌可危。到底是怎么回事？是哪儿出错了呢？



管 理怎么会这么难？一年前的今天，是我有生以来最开心的一天。我做到了！毕业仅仅四年后，我就升到了一个管理者的职位：东南地区的客户服务部主管。我相信自己能够胜任这份工作，因为在我刚进入公司的时候，我的工作就是联系客户、处理客户的请求和抱怨。之后，我被提升为项目经理，协调客户和销售之间的事务。无论销售人员向客户承诺了什么，我都亲历亲为。我自认为，自己善于获知客户需要什么，了解他们何时何地有此需求。正因为与客户有着良好的关系，我获得了各种奖励。我相信，我也能让自己的下属做到这点。

一年前，我感觉棒极了。而现在，那些美好的日子消失不见了，我的工作也岌岌可危。这到底是怎么回事？是哪儿出错了呢？

在图书馆的停车场停好车，德比·布鲁斯特（Debbie Brewster）的脑中还在不停地想着这些问题。她知道，在办公室里自己永远无法得到这样的清静。而且，她的老板一直鼓励她，让她每个月都抽出一点时间回顾一下过去，想想最近的工作状况，确认哪些工作取得了成效，又有哪些需要做出调整。她一直都很忙，根本就没有时间尝试老板给出的这个建议，但是今天她决定暂时摆脱这种忙碌的工作，用这种特殊的方式来解决目前的问题。

当德比进入图书馆后，她的脑海中浮现出了自己学生时代的情景。尘封的记忆被再次打开了。这些旧书的霉味还是和以前一样浓重，图书馆里的灯光也一样——有点暗。她一直都不能理解这一点：为什么图书馆的灯不能再亮一点呢？

德比走近图书管理员，说道：“你好！我想找一个地方做自己的事，有没有哪个地方的灯光会亮一点？”

管理员对德比笑了笑，说：“当然有了。你今天需要什么资料吗？”

“不了，谢谢。我只是需要一个安静的地方做一点自己的事情。我有一些商业上的事需要处理。”

“如果你有任何需要，请随时联系我。”图书管理员答道，然后她把德比带到角落里的一张桌子前。这个角落的两边各有一扇大窗户，显得非常安静。

德比坐了下来，然后拿出电脑，开始了自己的工作：首先，

我需要清楚地了解自己目前的状况；然后，我要想想这种混乱的局面是如何造成的。

目前的状况

在7个销售区域中，销售人员的反馈最差
在7个销售区域中，顾客的满意度最低
销售业绩没有达到目标
管理成本符合计划要求
在我接手这个团队后，员工的满意度大大下降
在不到一年的时间里，10名团队成员中就有4
个离职。人事变动是一个问题。

好了，这就是我们目前的情况。不过，事情是怎样迅速发展到现在的状况的？她回想了过去一年的工作，究竟是哪些事情使得团队的表现如此不尽如人意？

重大事件

去年6月1日 我被任命为团队领导者。
6月15日 召开首次团队会议；我想推行团队改革，但是对此大家意见不一。

领导力的秘密

- 7月 招纳鲍勃成为公司的新员工——事实证明这是一个糟糕的决定。
- 8月 减少费用以提高利润。
- 9月 招进了两个新员工：布伦达——表现不错；查尔斯——有待观察。
- 10月 由于员工的服务质量问题，我们损失了一名重要的客户。
- 11月 鲍勃离职，当时整个团队看起来非常散漫。
- 12月 与去年的年终结果相比，团队的业绩有着明显的下滑。
- 今年1月 进行团队成员的业绩评审。每一个团队成员都面临巨大考验：要么需要做出更大的成绩，要么离开公司。
- 2月 同样出于服务质量问题，我们又损失了两名客户。
- 5月 取消了团队会议，除非另行通知，以便让大家集中精力提高业绩。

哎！难怪今年的业绩不佳。看看发生的所有事情。但是，我并不觉得这些事情是解决问题的关键所在。

德比的思绪被图书管理员的声音打断了，“你的工作进行得

怎么样了？事情都做完了吗？”

德比答道：“还没有呢。我刚回顾了目前的状况，但是我还是不知道该怎么办。”

“也许我能够帮得上你！”图书管理员说。

听到这句话，德比感到很好笑，但她努力控制自己不表现出来。“谢谢你！但是我不知道你能否帮我解决。这个问题很棘手。”

“噢，我不是说我能够帮你解决问题，”图书管理员耐心地回答，“但是，在图书馆确实有一些关于商业方面的书籍。你要解决的问题是什么？”

“在我们公司，我们经常将问题称之为‘机遇’。”德比解释道。

“好的！那么，这个机遇是什么？”图书管理员一边微笑，一边继续问道。

“简单地说，就是一个能够提高团队业绩的机遇。”

“你知道是什么使团队业绩出现问题吗？”

德比停顿了一下，说道：“我并不确定。我列出了去年发生的所有重大事件，以及一些可能相关的事件，但是——”

“但是什么？”图书管理员打破沙锅问到底。

“我觉得我可能是这个问题的重要原因。我才上任一年左右，而且我之前没有接受过任何的培训，也缺乏相关的工作经验。”德比心中暗自惊讶：我竟然对这个图书管理员这