



不一样的成功2

不一样的领导力

【美】查尔斯·库然特◎著 Charles Coonradt | 周鸿斌◎译

The Better People Leader



这是你最想要的简单管理书！

- ★ 你觉得领导经常改变想法，让你无所适从？
- ★ 你觉得领导、同事、下属都不怎么靠谱？
- ★ 你觉得如果自己被提拔了，反而更不知道怎么工作？
- ★ 你觉得再怎么激励，大家仍是一副混吃等死的样子？

HOT!
全球
典藏版



北京航空航天大学出版社
BEIHANG UNIVERSITY PRESS

不一样的 领导力

【美】查尔斯·库然特◎著 | Charles Coonradt | 周鸿斌◎译



北京航空航天大学出版社
BEIHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

不一样的领导力 / (美)库然特著;周鸿斌译. --
北京:北京航空航天大学出版社, 2011.8
ISBN 978-7-5124-0515-8

I. ①不… II. ①库… ②周… III. ①领导学 IV.
①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第136880号

版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号图字:01-2009-4968号

© 2007 Charles Coonradt

All rights reserved. No part of this book may be reproduced by any means of whatsoever without written permission from the publisher, except brief portions quoted for purpose of review. Published in the United States of America by Gibbs Smith, Publisher; Simplified Chinese Characters edition published by Beijing University of Aeronautics and Astronautics Press in 2011.

不一样的领导力

【美】查尔斯·库然特 著

周鸿斌 译

责任编辑 王 律

*

北京航空航天大学出版社出版发行

北京市海淀区学院路37号(邮编100191) <http://www.buaapress.com.cn>

发行部电话:(010)82317024 传真:(010)82328026

读者信箱:bhpress@263.net 邮购电话:(010)82316936

涿州市新华印刷有限公司印装 各地书店经销

*

开本:850×1168 1/32 印张:7 字数:108千字

2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5124-0515-8 定价:32.00元

致 谢

谢谢莉萨·松森，帮我整理这本书的原稿，修正书内解释不清楚的地方，让读者能够更清楚地了解我想表达的。

谢谢 *Gibbs Smith*，英文版的出版商，吉比斯跟克里斯多夫一起体验了我们的工作，并极具远见地预测了此书的前景。

谢谢莉萨·安德森，她身为一位编辑所具有的看清要点的能力，让各位读者的阅读更愉悦。

谢谢这本书的创作团队 *Game of Work (GW)*，正是由于他们的辛勤劳动，才将知识传给更多的人；也正是由于他们的不懈努力，才让卓越领导的故事为人熟知。

最重要的是，谢谢我的妻子卡拉，我的知心朋友（她绝对称得上是合著者），明白地道出读者所需要的，让我们做得更好。

推荐序

佛罗里达大学橄榄球队总教练

奥班·迈尔

作为佛罗里达大学橄榄球队 *Gators* 的总教练，我很荣幸，我的旗下聚集着22位杰出的人才。2004年，我受雇执掌这支优秀球队，希望带领他们有更好的表现。

两年后在佛罗里达，我找到并帮助培养出好领队，鼓舞队伍得以进入2006年 *BCS*^① 全美比赛名单。

因此，我了解如何带领一支队伍去达到下一个阶段或参加全国大赛的过程。在我早期的教练生涯中，我非常荣幸能够与该领域中的几位卓越

① *BCS: Bowl Championship Series*, 美国大学橄榄球季后赛。

始于1998年秋季,基本涵盖美国最具权威的大学橄榄球杯赛。(全书注释均为译者注。)

领导合作，他们都是令人赞叹的杰出教练，是我个人的导师。这些人不会只按最低要求要求自己，也不会简单应付就算。不，为了团队的成功，包括队伍中每一位球员跟工作人员的成功，他们会全心投入。他们的行动告诉我如何才能把事情做得更好。这让我学到了，什么才是取胜的关键：创造领导者。

我刚开始当教练，是给俄亥俄州立大学橄榄球队的总教练艾尔·布鲁斯当毕业生助理。布鲁斯教练清楚地了解每一位球员或工作人员，没有任何小事可以逃过他的法眼。他对细节的专注令人震惊，而他对任何有可能发生的事情都做好了准备。他总是有一套准备好的方案来应对任何突发事件。

他对球员的要求也很严厉，他们必须认真地对待课业，就如他们认真地在球场上练习打球一样。假如有任何教练没有用他的标准来要求球员，他也会像训练球员一样教训他。

后来，布鲁斯教练邀请我跟他一起加入科罗拉多州立大学（*CSU*）橄榄球队当接球员教练。在他的指导下，*CSU*橄榄球队很快有了很大的进步。

第一个赛季结束后，*CSU*橄榄球队被获准参加

自由杯(*Freedom Bowl*)，而且打败了俄勒冈队。这是CSU近50年来第一次有资格参加季后赛。

当桑尼·路别克取代布鲁斯成为CSU的总教练时，我受邀继续担任接球员教练。在路别克教练带领下，CSU队伍保持了同样的成长。

虽然路别克跟布鲁斯的教练风格截然不同，但令人惊奇的是，他们都一样细心准备，努力练习与了解每一位球员。

后来，在圣母大学，我成为卢·豪特斯总教练的接球员教练。在这儿，除了学到更多的准备工作与努力练习之外，我有机会跟这位出众的教练学习如何在最佳的时机驾驭及激励球队。

我从这三位导师身上学到了：人，不论球员或教练，都是总教练最重要的资源。

我还学到了：你为他们投入越多的心力，你越能开发他们的领导能力，你就能得到越多的回报。

对我而言，这代表着投入时间跟精力来寻找最好的人；这代表着了解队伍里的每一个人，包括他的强项与弱点，这样我才可以确定他的才能，

才可以善加利用及发挥；这代表着了解如何去鼓励我的选手，知道他们需要什么才能成为最好的。

更重要的是，在了解成员的同时，你展现给他们看的是，你是多么看重他们，多么盼望着他们个人以及团队的成功。而你越看重他们，队员们越是尝试做到最好，进而使得整个队伍都有着上乘表现。

在这本强劲深入的领导力书籍里，查克·库然特（查克是查尔斯的昵称）将教导你任何卓越领导都需要知道的：任何人都有能力去领导一个团队，并将其从一支普通的队伍变成惊人的强队。

这本书会精确地指导你如何达到这一步。这需要相当多的付出及努力，不过这并不是不可能的。

相反的是，对于任何一个愿意花时间并努力了解与实践书中秘诀的人来说，成功是非常可能的。

世界上卓越领导成功的秘密，尽在此书中：事实是，假如想要成功，你必须首先培养出成功所需的温室。这是身为全美冠军球队的教练每天都在做的事。如果你也照着做的话，你也将带领你的团队走向成功。

目 录

序篇 /1

第一章 人决定事 / 13

第二章 卓越领导 / 31

第三章 让他们变得更优秀 / 71

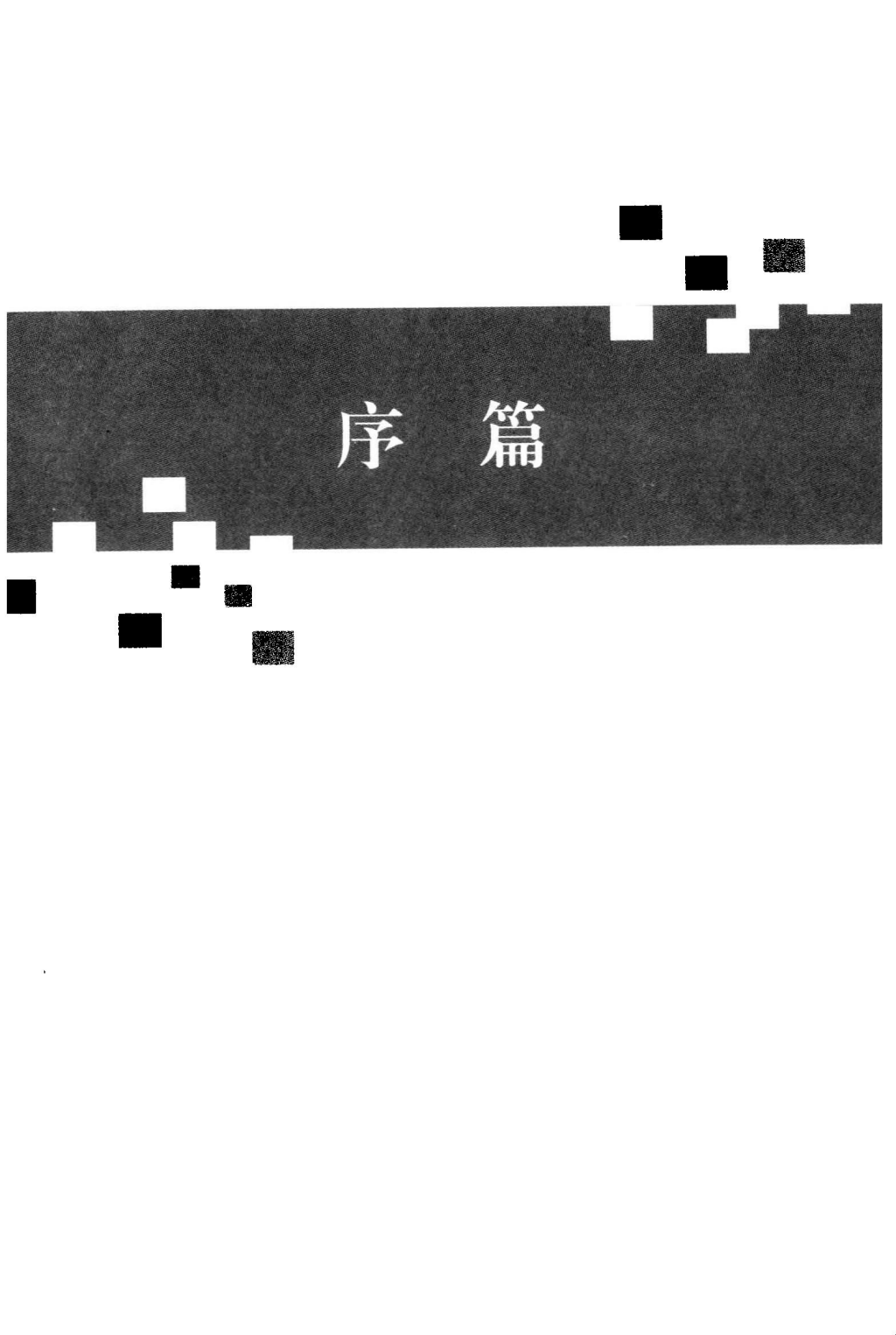
第四章 为什么他们不会遵从你的要求 / 113

第五章 成功的积分 / 139

第六章 适当的评价 / 155

第七章 尊敬你的导师 / 181

第八章 人 / 203



序 篇



我们为何特别喜欢某几部电影？

想想《冰上奇迹(*Miracles*)》，一部有关初出茅庐的美国冰球代表队奇迹般赢得1980年冬奥会金牌的电影。

《光辉岁月(*Remember the Titans*)》讲述了1971年，一位黑人教练统领新建立的黑人白人“混合球队”，克服了相互间的、与当地居民间的种族冲突，最终赢得赛季胜利的故事。

还有《加油！马歇尔(*We are Marshalls*)》讲的是马歇尔大学橄榄球队因在空难中丧失了75位队员及教练而解散，一位年轻的教练却克服万难要重组球队。谁不会被这些电影的情节感动，特别是在得知这些电影是由真实事件改编的时候？

即使是虚拟人物，如《阿基拉和拼字比赛(*Akeelah and the Bee*)》里的阿基拉、她的老师、校长，他们努力使阿基拉赢得全国拼字比赛，这些都让我们为之动容。

还有一部是我个人的最爱，《冰上特攻队(*The Mighty Ducks*)》，一个不像教练的教练教导儿

童冰球队从一支弱旅变成有资格参加大赛的强队。

由此可见，我们大家都爱看到一群普通人取得一些几乎不属于他们的成功。我们爱看一群人改变他们的心态从而达到一个更强的境界。我们尤其爱看那些能感动他人的领导者或教练让这些原本普通的人展现他们最好的一面。

不论这些人物是真实的还是虚拟的，他们背后的根本是真的：平凡人也可以不平凡；人们可全面改变心态；卓越领导可以带领普通人成功。

在商业世界里，类似的事情常常发生。在担任管理顾问时，我传授众人有关如何领导的准则，有些人使用这些准则后，表现抢眼，超出我的预期，让我感到很激动。原本并不出色的团队及领导者能后起直追，反败为胜，是我最乐于见到的。

有一个团队是最好的例子，它是由唐·普理查德带领的。唐被一家制造行业的公司聘请，管理库存、输送及存放，他接手的部门是负责产品库存以及为其他部门提供物料的。

此前，唐在制造业有接近二十年的经验，

不过他从未管理过仓库。而更糟的是，这个部门在公司里已经恶名远扬，他们对于其他部门的需求只有差不多90%的无差错率，这代表着每10样他们在找的物品，就有一样是找不到的。也就是说，每10个请求，就有一个无法完成。这带给该部门以及其他部门相当大的困扰，也影响到了依靠该公司仓库运转的商业伙伴。

对不对另说，因为这些原因，唐的部门遭到很多批评，部门士气相当低。唐跟我说，用一个词来形容他的团队，就是“缺乏团队自信”。

公司给唐的挑战就是改变部门的作业方式。如今可能有很多领导者一面对这样的难题，就会开始做大清洗：任何做不好的职员就立即开除，再找新人，按自己的要求训练他们。不过唐另辟蹊径。他没有进行大清洗，而是重新打造团队。

唐决定自己必须先从一个一个认识团队里的每个人开始。他想要了解他们每一位的长处与弱点，以及他们在工作上的困扰。他

除了花时间与每一位员工面谈之外，还跟他们单独一起工作（而唐跟我清楚地表示，这步骤确实需要相当多的时间）。

通过这种方式，唐熟悉了行业、部门情况、问题所在，以及团队成员。唐甚至发现了为何这个部门无法正确地完成他们的工作职责。他开始了解为何满足一个需求要长达10分钟，还有为什么10次里面有一次他们要找的东西不在应该在的地方。

应该说，唐的方式是从员工的角度去了解这个部门，唐给了员工权力去帮忙解决问题。面对问题时，唐常问员工，“这个问题很有意思，你打算怎么办？”这样唐就清楚地了解了每一位员工的长处与弱点，然后能更有效率地去分配每一位员工。

唐说：“我不认为有谁来上班是专门为了要把事情搞砸来的。只要好好地运用他们的长处，不要把一个人放在一个他很有可能出错的位置。”

而最终，他的部门集体开发了一种新方法。

他们重新整理了仓库，加强了自身处理能力，舍弃了没有效率的旧方式。

成果就是，需求达成准确率从90%进步到了99%；重新整理仓库，让他们节省了35%的空间；人数不变的情况下，现在每天可以多处理10%~15%的需求。

唐并没有要求得到更好的员工。他调教原班人马，而造就了部门截然不同的表现。全部门的每位员工都因显著进步而得到公司称赞，这对提升士气的效果是可想而知的。

这就是卓越领导的力量。并不只是让部门表现得更好，而是让每个人都感觉更好，并为自己骄傲，因为任何人都会为自己的成就感到自豪。如唐所说的，没有谁来上班是为了把事情搞砸。人人都想要成功。

我创办我自己的公司 *Game of Work (GW)*，是基于一个信念：假如你把运动与游戏的理念运用于事业的话，你会更加坚持，更加积极，甚至找到更多的乐趣。对公司而言，这代表着更强的生产能力、更快乐的员工以及更成功的事业。

多年来，我观察到，人们愿意让自己过得更苦，而且还是自己掏腰包；却不愿意承受同样的工作强度，即使有钱拿也不行。这听起来像是天方夜谭，不过相信我，我常常看到这样的例子。

我住在落基山脉的一个滑雪胜地，每年都看到一大群人愿意付好几百块美元，甚至好几千块，在寒冷的冬天里在冰冷的雪地上挨冻、摔跤，痛得几乎站不住。

我也看到有人花一大笔钱，只为了在一个星期里，他们可以每天爬20多公里的山，每个晚上打地铺，在火旁边吃冷冻食品。他们还需要应付数以万计的虫、蛇，还有被烈日晒伤的问题。

我甚至看过有人多出一大笔钱，就为了不搭舒服的飞机，而要背包旅行全欧洲，或在一些简陋的农场内骑马，弄得自己很不舒服。简单来说，人们愿意花很多钱，让自己受罪。

我也看过有人因为没有午休，而给工会代表打电话。也有人不愿意早到办公室一分钟，也不愿意晚走一秒钟。更有人花数个钟头写各式各样跟工作完全无关的电子邮件，还有人不停地整理