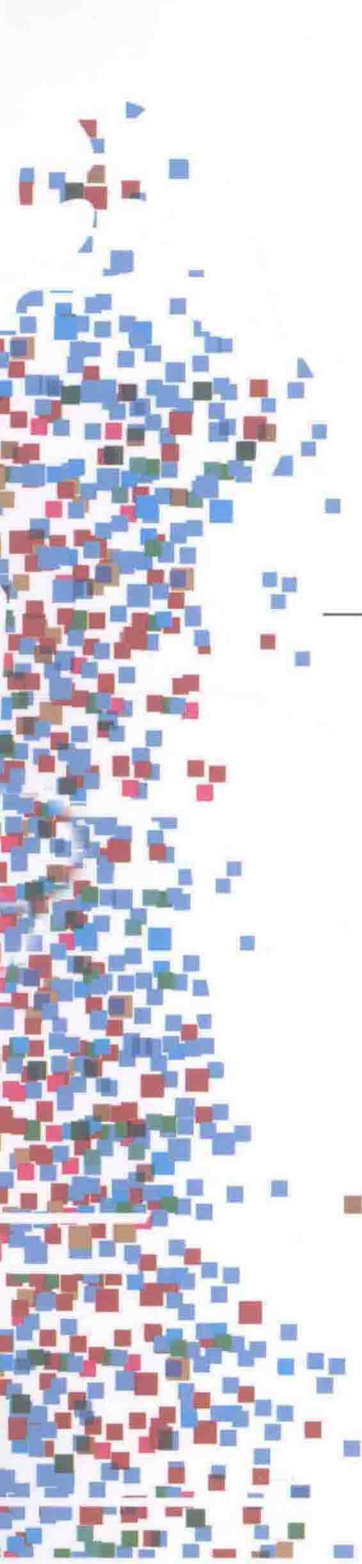




以身作则

——卓越领导者激励团队的50种方法

【美】约翰·巴尔多尼 著
饶 军 译

国际领导力大师 约翰·巴尔多尼

惊艳全球的领导艺术

决断力 / 影响力 / 权威 / 沟通 / 领导革新

欲戴王冠，必承其重。
卓越领导者必备50种技能！

 中国出版集团
 现代出版社

以身作则

——卓越领导者激励团队的50种方法

【美】约翰·巴尔多尼 著

饶 军 译



 中国出版集团
 现代出版社

版权登记号：01-2011-3009

图书在版编目(CIP)数据

以身作则 / (美) 巴尔多尼著 ; 饶军译. —北京 : 现代出版社, 2015.1
ISBN 978-7-5143-3247-6

I. ①以… II. ①巴… ②饶 III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第308002号

Lead by Example: 50 Ways Great Leaders Inspire Results. Copyright © 2009 John Baldoni.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

All rights reserved.

以身作则

作 者 【美】约翰·巴尔多尼

译 者 饶 军

责任编辑 赵海燕

出版发行 现代出版社

通讯地址 北京市安定门外安华里504号

邮政编码 100011

电 话 010-64267325 64245264 (传真)

网 址 www.1980xd.com

电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷 北京燕旭开拓印务有限公司

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 15.25

版 次 2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5143-3247-6

定 价 35.00元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

谨以此书献给我的母亲

玛莎·巴尔多尼

她教会了我写作以及更多的东西

写一本书仿佛纯属是一件与别人不相干的个人行为，但是却很少会成为一项单独的个人事业。本书就是如此。作为一名高级主管的培训师和咨询顾问，我有幸能够到各种大小营利不同甚至非营利的组织中去，在不同的管理层面上与男男女女的员工们共事。在与他们每个人共事中所学到的东西能够帮助我在组建一支团队、一个部门乃至一个公司时调整我的理念，得知什么可以去做而什么不可以去做。成功的领导者是那些能够有理由让自己及周围的人都相信其具备领导力的人。对他们所教给我的这些经验，谨此表示感谢。

在大湖区莱特管理研究院，特别是约翰·海德克和西尼·勒恩茨提供了不少好的想法。他们深刻的见解以及对我的鼓励是对本书的巨大支持。我也要一并感谢我在阿列克赛尔咨询公司的朋友们，正是他们多方的巨大帮助使我能够获得大家的理解，来帮助他人成长为领导。

我的代理人杰夫·赫尔曼尤其值得一提。正是他敦促了我将这些观点编撰成书，使之既能够易于理解而且还能够畅销。这并非易事，这份赞誉杰夫是受之无愧的。同时也要感谢编辑克里斯特蒂娜·帕丽希，她既要确保表达出整本书的完整意义，还又要使之清晰并且连贯。

最后，更多的感谢要致以我生命中的挚爱、我的灵感的启发者——我的妻子盖伊尔·康帕奈拉。永远感谢你。

“领导力必需要基于一种善意……一种得到公认的、全心全意的奉献来帮助其追随者……我们需要的领导人是那些能够帮助我们的热心人，他们实际上是在去除对他们职责的需求的……这听上去有点怪异，而卓越的领导者就是靠舍弃来树立威信。”

——美国海军上将 詹姆斯·斯托克代尔

接管一个高层领导的位子，成为团队的领导者或者 CEO，这并非是一件容易的事情。

如果处理得当，就获得了我们所指的领导力；如果处理得不好，其结果将会是灾难性的。这样的责任就落到了那些具备才能，足以服众，能够把大家团结到一起工作的人的身上。

领导是那些能够去开拓新局面的人。他们所做的最佳方法就是让人有理由相信并追随他们。说起来很容易，要实践的话却需要用毕生的精力去学习，去付诸实践。虽然没有什么捷径可言，然而却也存在着指引方向的路标。一个管理者的职责就是使这个系统运转起来；领导的职责不光是要启动这个系统，还特别是要让其他的人也有兴趣参与进来。这里有如下四种方法可以做到这一点：

1. 树立好榜样。我们对于一个领导的概念可能在某种程度上形成于 19 世纪的一个骑兵军官。这个家伙之所以能赢得官衔，是由于他在其队伍中

骑术超群、射击精准、酒量过人，更别说能够赢得众多姑娘们的青睐了¹。骑兵军官和领导力之间有一点是相同的，那就是都不但能够干工作，而且还能干好工作。员工们应该知道他们的领导者有能力胜任工作。如今的高级管理人员的工作都不需要太花费体力（都存起来用于环球旅行了），然而他们需要的是具有批判性的思维技巧。领导们需要以身作则来告诉大家他们有足够的头脑来处理工作。

2. 扮演角色。娱乐行业的一个口头禅就是“秀产业”。（注意这个“秀”字。）对于制作人来说，这就是要他们进行思索，提出热辣的点子来；对于演员来说，他们需要用心来扮演好自己的角色。这种对“秀”的感觉同样适用于领导力。你需要展示出的不仅仅说你是负责人，而且你还能完全地胜任这个角色。同时更进一步的是，你还很热爱自己的这个角色。让我们来看看罗纳德·里根的录像吧。他作为总统，无论从他灿烂的笑容里还是从自信的步伐中，一切都很清楚地显示出他分分秒秒都深爱着自己的工作。作为一个受过专业培训的演员，里根深知怎样来呵护他拥有的这份自信。扮演好领导这个角色需要你拥有跳出自我身影的决心去与他人进行沟通。这并不是在伪装，当你从心底里想要和人交流的时候，就会有一种真诚的沟通，它会扎根在你作为一个领导者所拥有的价值之中。

3. 处理棘手事情。很少有人没有跌倒过几次就能到达领导的位置。跌倒了并不是一件什么丢人的事；如何重新站起来才是最为重要的。如果你承认自己的缺点，随后用继续深造、培训或亲身去体验来弥补自己的不足的话，你就会展现出所具有一种恢复的能力。员工们值得拥有的是懂得如何能够伸曲的，而不是一碰就断的领导者。只有这样的具有韧性的领导才能够在处理事件上让其他人折服，如面对对手的激烈竞争、悬而未决的兼并案或工作场所中的冲突等。他们需要知道面临困境的时候他们的领导具有迎接挑战的决心和绝不屈服的胆量。他们同时也需要知道他们的领导具有判断的睿智，当事情不可为时能及时撤出以免全军覆灭。精明的领导者会谨慎选择时机；顽强的领导者会坚持。

4. 团队第一。领导不是单打独斗的行为；领导指明方向，其他人则各司其职。因此，负责的人通过团队合作赢得大家的信赖，同时也分享成功

的荣誉。更为特别的是，在面临困境时能挺身而出的领导不仅更能赢得大家的尊重，而且会赢得众人的心。由个人和集体共同信赖而产生的尊敬会培养出这样的一种奉献精神，使得领导和被领导团队面对将来会取得更多的成功。

下命令是当然的，做领导是靠赢得的，这是军中的一条格言。人会被放到一个拥有权力位置上，但要靠他自己来赢得大家的尊重和信赖。部落酋长能获得领导权力就是这样一个例子。当部下看到领导无论何时都在为团队所做所想，即支持、开拓、培育和呵护，他们就会给予他信任。这种信任感的建立会回馈到每个人身上。把关注手下作为首要任务的领导们——即想办法帮助其下属成长、发展，赋予其更多的责任——就不仅仅是一个单纯意义上的管理者，他们是有理由让大家信服从而赢得这个地位的领导。

胜任领导

一个真正的领导者是能够用决断力、影响力、坚定信念和同情心来领导大家的。领导也是人，他们也有优缺点。有时可以是坚强和无畏的，但有时也会表现出软弱和慌乱。这也是领导者的特性，是我们作为人类的天性的一部分而已。

本书展现了领导者们如何运用其最佳的品质来克服缺点以期建立信任，达到目的。正是因为与部下们建立了一种纽带关系，领导们从而也赢得了人心。这就给了人们真正的理由来相信他们的领导。

不管是一名领导还是要想成为一名领导，在阅读本书时，你可以从头开始一口气读完，也可以翻开目录，根据你目前的关注点挑选相应的题目进行阅读。请记住领导不是天生的。领导赢得其领导能力是靠思考和行动来使其所在的组织变得美好，让所属其中的人们去获得幸福。如此的领导力往往会需要具有坚忍的思维能力和果断的行动力。本书可帮助你去对待那些难以对付的员工，同时也会告诉你去进行领导的一些方法，以便于员

工能来服从和追随你。

本书所提出的这些课程都是从数年来针对高级管理人员如何更有效进行领导的培训课程中挑选出来的——人们对这样的领导者由尊重而生敬仰。本书提出的见解通常也并不是我一个人的，也来自与我参与互动的大家。虽然也有人向我求教过，但大家才是我真正的老师。

那就敬请阅读，敬请领导吧！

第 1 部分	树立好榜样
第一课	一切皆由品质 / 003
第二课	要了解所知（和所不知） / 007
第三课	责任的承担：责无旁贷 / 013
第四课	勇气：为你的信仰勇敢地站出来 / 018
第五课	自我约束 / 023
第六课	明鉴自我 / 027
第七课	耐心些，再耐心些 / 031
第八课	让别人感受到你 / 035
第 2 部分	表现这个角色
第九课	沟通，沟通，再沟通！ / 041
第十课	倾听新想法 / 046
第十一课	扩展问题 / 051
第十二课	给出反馈 / 055
第十三课	决断力：决定或是犹豫 / 059
第十四课	影响力：让别人一起来参与 / 062
第十五课	不靠权威去施加影响 / 066
第十六课	知道如何取胜 / 070

- 第十七课 延长生命线 / 074
- 第十八课 管理和领导 / 077
- 第十九课 包容式管理 / 081
- 第二十课 绕避障碍的管理 / 085
- 第二十一课 领导革新 / 089
- 第二十二课 从知晓做什么到知晓怎么做 / 093
- 第二十三课 授权（和执行）结果 / 096
- 第二十四课 倒置的领导力 / 100
- 第二十五课 （有时要）因人而异 / 104
- 第二十六课 保持一种获胜的文化 / 108

第 3 部分 处理棘手事务

- 第二十七课 缓和紧张 / 113
- 第二十八课 理解敌人 / 117
- 第二十九课 危机处理 / 120
- 第三十课 避免落入目标冲突的陷阱 / 124
- 第三十一课 传递坏消息 / 128
- 第三十二课 说服难以说服的人 / 132
- 第三十三课 处理失败 / 138
- 第三十四课 毅力：水滴石穿 / 141
- 第三十五课 恢复力：站起来重头再来 / 145
- 第三十六课 适应力：一切皆在变，领导者也在变 / 149
- 第三十七课 宽恕（并非忘却） / 153
- 第三十八课 避免推卸责任 / 157
- 第三十九课 立场可协商，价值观却不能 / 163
- 第四十课 要坚忍不拔 / 168
- 第四十一课 发泄怨气 / 174

第 4 部分	团队第一
第四十二课	增强团队信心 / 179
第四十三课	处理不同的观点 / 183
第四十四课	招聘优秀人才 / 187
第四十五课	最需要的就是爱 / 191
第四十六课	放下身段 / 198
第四十七课	优雅的风度：看起来毫不费劲 / 202
第四十八课	谦逊：走出光环 / 206
第四十九课	不要忘记过去 / 210
第五十课	幽默：轻松一下，不就是工作嘛 / 214

后记 / 218

注释 / 221

第 1 部分

树立好榜样

► 所有目光都聚集在领导者身上。人们不看他的嘴动，而要看他腿动。也就是说，不听他怎样说，而是看他怎样去做。要让人相信你和你立场，树立榜样是最为基本的一条原则。

第一课

“品质就像是一棵树，名声就是树影。我们以为树影就是树，而树本身才是真实的。”

——亚伯拉罕·林肯

一切皆由品质

品质的最佳定义可能就是假设你在没有人关注的情况之下你自己的所作所为。品质也能说明你究竟是什么样的人以及形成你具有领导能力的基础是什么。没有它，领导力就无从谈起；有了它，领导力则会更加有力。

人的品质是根深蒂固的。我们的父母、师长、培训教练对我们的言传身教；我们也会从他们身上学到。领导们坚持自己的价值观、遵守原则，并将此贯穿于日常生活之中，展现出了他们的品质。员工们不单单会按照管理者的指令行事，他们也会观察到上级是否做出了榜样。秉持一个良好的品质意味着每人必须按榜样来统一品行。这说起来容易，做起来并非那么容易。由于有良好的品质，你可能会被录用，但你用品质所做出的结果才能说明一切。

我们羡慕领导如此地归结到他们的品质方面。这并不是由于他们和蔼可亲的程度来决定的，而是由受到尊敬的程度来决定的。有坚毅品质的人

博得了尊敬,因为他们早已经就赢得了尊敬。吉姆·柯林斯《从优秀到卓越》一书中刻画了第五级领导者,最为突出的一个特征之一就是他们能将自己所在的组织推进到行业的第一。员工们都喜欢这样,就是说有人愿意幻想着一幅美好的远景并把自己置身在其中。每个组织中都有有一些愿意将他人推到前沿去的人。把他们找出来并将其放到能让他们成功的位置上去的确是一件重要的事。这样的行为会培育出一个组织的品质。

秉持良好的品质是指每个人必须要遵从品行一致。良好的品质可以让人雇用你,但最终要由你的品质所做出的行为来决定你的成败与否。那些在陷入贪腐丑闻的公司中的员工或许是完全无辜的,但却会被他们上级的罪责殃及到,如遭到解雇、丧失退休金、名誉扫地等等。如果一个经理人员想要钻空子,如篡改费用报表的话,员工们就会很快注意到。很快“每个人都这么干”的氛围会悄悄潜入,该组织不仅会丢掉诚信的原则,而且内外都会丧失掉信用。

细化职责。千万别假设人人都会知道他们应该去干什么;要去告诉他们并让他们用自己的话来详细描述自己的职责。虽然完成目标的职责可能是明确了,但是管理者还必须要检查员工们是否真的知晓工作环境中的管理规章,同时他们还要强调员工的行为必须要井然有序。也就是说,管理者要要求和坚持员工在工作中必须守规矩、协助同事以及合作共事。要去杜绝不良的态度,更不能够用它来对待他人。一旦有人越轨,就应指出其具体的违规行为:比如举止粗暴、拒绝协助他人或不能与其他人共事等。这些都不单单是态度问题——而是个人应有负责任的规范化了的行为。

抓出真正的责任人。一个人办事利索漂亮,我们都会奖励他——至少好的公司会这样做。如果出了什么差错的话,其责任就会被推到下一级职位最低的一个人身上。比如,在阿布格莱布监狱^[1],最先受罚的是那些没有

[1] 阿布格莱布监狱始建于 20 世纪 70 年代,在萨达姆时期是用来关押伊拉克平民的监狱,美军入侵和占领伊拉克后,在此关押和审讯囚犯。2004 年 4 月,美国 CBS 电视台公布了美军虐囚的首批照片后,爆发了举世震惊的美军虐囚丑闻,布什总统被迫为美国军人的非法野蛮行为向伊拉克人民公开道歉。2004 年 5 月开始审判第一名被控犯下虐囚罪行的美军士兵。但受到法律处罚的全部是低级军官,与此案有关的高级军官全被开脱,监狱主管卡平斯基只受到降衔处分,由少将降为上校。美国总统布什曾承认,美军在伊拉克犯下的最大错误就是阿布格莱布监狱虐囚丑闻,认为美国将在长时间内为此付出代价,这座监狱已成为美国残暴的象征。——译者注

军衔的职员和刚招募来的新人。在监狱系统的直线职权里,除了詹尼斯·卡平斯基少将外,高级军官们最初都没有出来承担责任。这件事开创了一个不良的先例,它不仅对军队而且让别国对我们的军队司法体系都产生了看法。此事也暗中损害到了美国军队在其擅长的事件调查和勇担责任方面的形象(需要指出的是几个高级军官随后由于其纵容虐囚的风气和未能控制局面而受到指控)。

要敏于行而讷于言。每家组织都在宣扬自己如何遵守行为规范,甚至连一些犯罪组织都有一些规范的章程。但是,恰如格言所说,说得再好也不如做得好。举一个例子,一个总能在大赛中进球得分的超级球星,此人如果对他人犯浑,管理人员往往会故意视而不见。事后他们会说:就放他一马吧。但这个球星的所作所为所得到的宽容是其他次要球员绝对得不到的。由于工作场所早已被这个球星肆无忌惮的行径搞得乌烟瘴气了,他所最终赢得的一切却又是短暂性的,那么稍有才能的人都别寻他路去了,留下的就只有边缘球员了。因此很快整个部门就开始走下坡路了,最终导致销声匿迹。可能也会来一场公正的清算,但那是多么大的一场代价啊?有才之士离开了,业绩直线下降了,整个组织的名声败坏了、经费收入以及投资人的信心都丢失了。而最好的办法是去让那个声名狼藉的球星去靠边站,对那些纵容不良行为的教唆习惯或其他会导致大家彻底失败的行为提出警告。当雇员们看到了由于犯浑,连球星们都无人搭理的话,那么这就发出了一个非常强烈的信号,那就是公司的价值观置于金钱之上。

在艰苦的环境中锻炼人。如果你想让人成长并进一步帮他发展的话,就给与他艰巨的任务吧。有一个极端的例子就是美军的海豹特种部队。他们的训练是达到肉体上和精神上的筋疲力尽的程度;想要拥有资格的候选者们被逼到最强度的极限上。这当然不是对每个人而言的,但你如果要去发展一名部队军官,让他能够在漆黑深夜的敌占区上空从直升机上跳下去抓坏人,你就会希望拥有这样的能够应付艰苦环境的人。从管理学的角度来说,要把人培养成为领导者,就是要给他们机会以展示其才能,不能光停留在教室里,而是要到真枪实弹的工作环境中去锻炼他们,然后观察他们擅长做些什么,是怎样去做的。在关注结果的同时,还要考察他们是