

The Secret

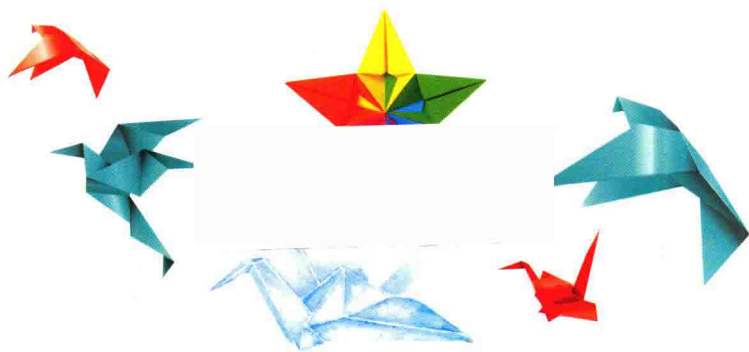
What Great Leaders Know and Do

秘密

卓越领导者的五项修炼

[美] 肯·布兰佳 (Ken Blanchard) 著
马克·米勒 (Mark Miller)

洪毅 译



10周年纪念版

销量超过500 000册



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The Secret

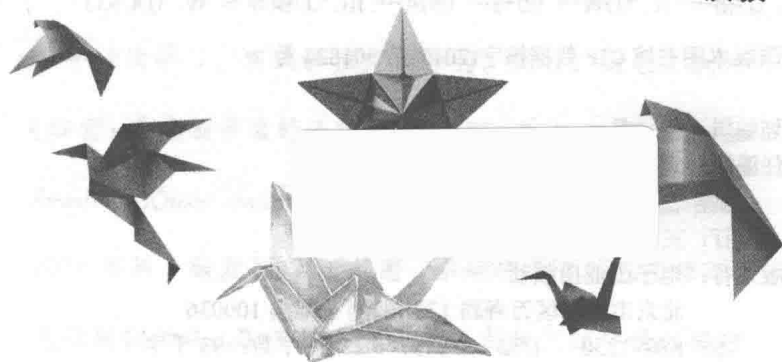
What Great Leaders Know and Do

秘密

卓越领导者的五项修炼

[美] 肯·布兰佳 (Ken Blanchard) 著
马克·米勒 (Mark Miller)

洪毅 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The Secret: What Great Leaders Know and Do by Ken Blanchard and Mark Miller

ISBN: 978-1-62656-198-4

Copyright © 2004, 2009, 2010 by Ken Blanchard and Mark Miller

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All Rights Reserved.

This Translation Published under license.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版经由Berrett-Koehler Publishers授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-9215

图书在版编目（CIP）数据

秘密：卓越领导者的五项修炼 /（美）肯·布兰佳（Ken Blanchard），（美）马克·米勒（Mark Miller）著；洪毅译。—北京：电子工业出版社，2018.1

书名原文：The Secret: What Great Leaders Know and Do

ISBN 978-7-121-33187-9

I. ①秘… II. ①肯… ②马… ③洪… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 301824 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市君旺印务有限公司

装 订：三河市君旺印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：880×1230 1/32 印张：6.25 字数：93 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

序

领导力能决定事情的成败！这激励着我在过去 30 多年持续学习、实践和推广领导力。同时，这也是我为《秘密：卓越领导者的五项修炼》(The Secret: What Great Leaders Know and Do) 第 3 版撰写序言的原因。自从 2004 年第 1 版发行后，《秘密：卓越领导者的五项修炼》先后被翻译成 20 多种语言在全球出版，销售量已超过 50 万册。显然，在领导者都渴求获取有效领导力思路的时代，本书的出版引起了强烈的反响。

《秘密：卓越领导者的五项修炼》能成为畅销书，我一点都不惊讶。事实上，在我了解到肯·布兰佳（Ken Blanchard）和马克·米勒（Mark Miller）合作编著此书的时候，我就知道此书会是一部优秀的作品。原因如下。

肯·布兰佳在探索和编著领导力书籍的领域已拥有超过 40 年的经验，其中经久不衰的畅销书包括《一分钟经理人》（*The One Minute Manager*）、《领导力与一分钟经理人》（*Leadership and the One Minute Manager*）、《共好》（*Gung Ho!*）、《更高层面的领导》（*Leading at a Higher Level*）、《客户也疯狂》（*Raving Fans*）、《鲸鱼哲学》（*Whale Done!*），还有很多著作在此就不一一列举了。我相信各位读者听说过其中的很多书籍（我也希望你已经读过了其中的一些书）。他的书籍已经销售超过 2 000 万册，并且销售量还在持续上升。他曾经同时有 4 部著作荣登《美国商业周刊》（*Business Week*）最畅销书排行榜。在历史上仅有非常少数的作家能取得这样的成就。可以说，肯·布兰佳塑造和开创了现代领

导力的模式。

马克·米勒走的则是另一条发展路径。他在美国最卓越的企业之一福乐鸡（Chick-fil-A）担任领导层工作超过了 35 年。福乐鸡总部位于佐治亚州亚特兰大市，是一家著名的快餐服务连锁公司，拥有超过 1 700 家连锁餐厅，年销售额超过 50 亿美元。目前马克担任福乐鸡的副总裁，负责组织效能领域的工作。我曾有幸两次应邀在福乐鸡公司的年度会议上做主题演讲，我发现大家对演讲内容都深有共鸣。领导者的秘密在其公司内早已不是秘密，我相信这也是他们成功的核心。

我给各位读者的建议很简单：学会领导者的秘密，并且在工作和生活中加以运用，你的领导力和未来的生活将因此而改变！

约翰·麦克斯韦尔（John C. Maxwell）

畅销书作家、演讲家、领导力专家

目 录

第1章 机会	/ 1
第2章 会面	/ 13
第3章 秘密	/ 32
第4章 不一样的方法	/ 46
第5章 走向哪里	/ 51
第6章 最重要的事情	/ 66
第7章 引人深思的对话	/ 74
第8章 有分量的见解	/ 93

第9章 如何才能做得更好	/ 106
第10章 成功是什么	/ 117
第11章 你的信誉如何	/ 130
第12章 服务型领导者	/ 148
第13章 让我们来回顾	/ 155
第14章 传递火炬	/ 166
资源：黛比的秘密笔记	/ 172
自我评估：你是一个服务型领导者吗	/ 178
关于秘密的常见问答	/ 183

第1章 / 机会

领导力怎么会如此难？一年前的今天是我人生是最快乐的日子，因为我成功了！大学毕业仅仅四年，我便被公司晋升到管理岗位——东南销售区域的企业客户服务总监。我知道自己完全能够胜任这份工作。因为刚进入公司的时候，我在呼叫中心负责处理客户的服务请求及投诉；之后我被提拔为项目经理，与销售团队和企业客户有更紧密的接触。所有销售团队给我们客户的承诺，都由我来实现交付。毫不谦虚地说，我非常善于挖掘企业客户的真实需求，包括何时、何地及需要什么。由于我和客户间发展和建立了非常友好的合作关系，因此我也不断获取各种奖励和荣誉。我坚信我也能让团队成员做得像我一样优秀。

一年前，我还站在山顶之巅春风得意，而现在却心惊胆战地过着日子，担心随时会丢掉工作。到底发生了什么事情？究竟哪里出了问题？

黛比把车停在公共图书馆的停车场后，大脑里还不断思考着以上的问题。她的老板一直鼓励她放缓脚步，每个月抽些时间回顾和评估一下工作的具体情况，确认哪些工作是有效的，哪些工作还存在不足。如果有需要的话，也可以及时调整。她之前一直都非常的忙，并没有真正地尝试过老板的建议。但是，今天她决定摆脱忙乱的工作状态来梳理一下工作。她知道只要自己在办公室，那就会被不断打扰，不可能有半刻清闲，因此她来到了公共图书馆处理工作。非常时期需要采取非常手段。

黛比走进图书馆，想起了自己过去的漫长求学生涯，那些被封存的记忆再次被掀开。旧书卷的霉味还和以前一样浓烈，灯光也和过去一样有些昏暗，然而这些她以前都是并不在意的。为什么图书馆的灯光就不能再

亮一些呢？

走到图书管理员面前，黛比问：“你好，我想找一个地方来处理工作，不知道这里有没有比较亮一点的位置？”

“当然有了，”女管理员微笑着回答，“你今天还有其他需要吗？”

“暂时不需要了，谢谢。我只是想找个安静的地方来工作几小时。我需要好好考虑一下如何解决工作上的麻烦事。”

“行，如果有需要可随时叫我。”图书管理员说完后领着黛比来到一个角落的桌子前，角落两侧各有一扇大窗户，非常安静和舒适。

黛比坐了下来，拿出自己的笔记本电脑开始工作。首先，我需要对自己当前的状况有准确的认知，然后再来决定该如何处理这些混乱的情况。

当前状况

销售团队反馈 在 7 个销售区域服务部门中排名最后。

客户满意度 在 7 个销售区域服务部门中排名最后。

毛利 未达成目标。

成本管理 达成目标。

员工满意度 与我接手这个团队的时候相比，出现严重下滑。

员工流动率 10 位团队成员已有 4 位在一年内离职。
这是一个大问题。

这就是我们团队目前所处的状况，情况为什么会一下子变得这么糟糕呢？黛比仔细回顾了一下过去 12 个月的关键工作，想看看里面是否有什么事情没做好导致了团队的表现如此不尽如人意。

重大事件

6 月 1 日 我被任命为团队负责人。

6 月 15 日 第一次团队会议，我想推行改革，不过团队

成员对此产生分歧。

7月 招纳了新员工鲍勃，现在看来这是一个错误的决定。

8月 裁减了一部分开支，以提高利润率。

9月 招纳了两位新员工：布兰达，相当合适；查尔斯，有待观望。

10月 由于团队的服务质量问题，我们损失了一位重要客户。

11月 解雇了鲍勃。当时团队的士气非常低落。

12月 年终的数据显示，团队绩效与去年相比出现了大幅度的下滑。

今年1月 对团队成员进行绩效评估。所有人都面临着同样的挑战：如果不能做出好成绩，就要离开公司。

2月 再次损失两位客户，原因和上次一样，服务质量的问题。

5月 取消团队会议，直至另行通知。让大家集中精力改善业绩。

唉，看着这些数据，不得不承认，这是相当糟糕的一年。但更糟糕的是，我隐约感觉到这些数据仅是表面的信息，我其实还没能洞察到问题的根本所在。

“做得怎么样？都完成了吗？”管理员走了过来，亲切的问话把黛比从沉思中拉了回来。

黛比坦白道：“还没有呢，我已经回顾和分析了目前的工作情况，但还是不知道应该如何处理。”

“说不定我能帮得上忙呢。”管理员毛遂自荐。

这句关怀的话让黛比很感动，但她仍然故作平静地说：“谢谢你的关心！不过我不知道你能不能真的帮上忙，毕竟这是一个错综复杂的问题。”

管理员平静地回答：“噢，我并不是说能直接帮你解决这些问题，但是我们这里有一些关于商业方面的书籍和资料，也许对你会有些帮助。能否告诉我，你在工作上遇到了什么麻烦？”

黛比解析说：“在公司里我们通常不把出现问题当作麻烦，我们认为这是机会。”

管理员笑了笑，继续打破砂锅问到底：“好，那到底你面临什么样的机会呢？”

“总的来说，我想可以这样来表达：现在有一个机会能提升我的团队的绩效。”

“你知道现在团队绩效出现问题的根源在哪吗？”

这句话让黛比顿时语塞。她缓缓说：“我还不清楚。我已经把去年对团队绩效有影响的关键事情和其他一些可能有关联的情况都梳理了一遍，但是……”

“但是什么？”管理员问道。

“我有点儿沮丧，感觉可能最大的问题出在自己身上。虽然我在这个团队担任主管一年了，不过我一直没有接受过任何培训，也没有任何管理经验。”说完这句话，黛比心里不由得有些惊讶：“真没想到，我竟然会对这位陌生的管理员如此坦白。”

“我们有些关于如何提高领导力的书籍和资料，也

许你可以参考一下。”

“提高领导力？”

“是的。你说过可能部分原因就出在你身上。那提高领导力的相关书籍和资料也许可以帮到你。”

“我的确说过部分原因可能出在我身上，但真正关键的问题还是团队绩效啊。”黛比开始有点儿激动了，她同时感觉到自己潜意识在做自我防卫。黛比承认部分原因可能出现在自己身上，但当这话从别人嘴里说出来的时候，她马上就抵触了。

管理员感受到了黛比的情绪，于是后退了一步说：“如果是这样的话，那只能靠你自己解决了。”

在管理员转身离开的时候，黛比陷入了沉思：“也许我真的应该学一些新的领导力窍门。如果失败的话，又会有什么损失呢？大不了可能会丢失一份工作和一个梦想罢了。”想到这一点，黛比连忙叫回管理员：“等等。我刚才防备心太重，压力实在太大了，实在抱歉啊。”

管理员微笑着回答：“没关系。”