



斯坦福教授 教给领导者的 管理箴言

轻松读大师项目部 编

领导者带领企业就像率队进行长跑，不知道终点在哪里，也不知道赛跑将进行多长时间，这尤其需要清醒和出色的领导力。

升级优秀·提升企业整体表现
故事领导·最有威力的商务工具
交心的领导·良好的双向沟通
判断力·培养英明果断的判断力

中国盲文出版社



好书精读
Master
15'

商业新闻出版公司和轻松读文化事业有限公司提供内容支持

斯坦福教授 教给领导者的 管理箴言

轻松读大师项目部 编

中国盲文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

斯坦福教授教给领导者的管理箴言：大字版 / 轻松读大师项目部编. —北京：中国盲文出版社，2017. 6

ISBN 978—7—5002—7956—3

I. ①斯… II. ①轻… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 147109 号

本书由轻松读文化事业有限公司授权出版

斯坦福教授教给领导者的管理箴言

编 者：轻松读大师项目部

出版发行：中国盲文出版社

社 址：北京市西城区太平街甲 6 号

邮政编码：100050

印 刷：北京汇林印务有限公司

经 销：新华书店

开 本：787×1092 1/16

字 数：70 千字

印 张：10.75

版 次：2017 年 6 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978—7—5002—7956—3/F·171

定 价：38.00 元

销售热线：(010) 83190297 83190289 83190292

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

出版前言

数字文明为我们求知问道、拓展格局带来空前便利，同时也使我们深受信息过剩、知识爆炸的困扰。面对海量信息，闭目塞听、望洋兴叹固非良策，不分主次、照单全收更无可能。时代快速变化，竞争不断升级，要想克服本领恐慌，防止无知而盲、少知而迷，需尽可能将主流社会的最新智力成果内化于心、外化于行，如此才能更好地顺应时代，提高成功概率。为使读者精准快速地把握分散在万千书卷中的新理念、新策略、新创意、新方法，我们组织编写了这套《好书精读丛书》。

这套书旨在帮助读者提高阅读质量和效率。我们依托海内外相关知识服务机构十多年的持续积累，博观约取，从经济管理、创业创新、投资理财、营销创意、人际沟通、名企分析等方面选

取数百种与时俱进又经世致用的好书分类整合，凝练出版。它们或传播现代经管新知，或讲授实用营销技巧，或聚焦创新创业，或分析成功者要素组合，真知云集，灼见荟萃。期待这些凝聚着当代经济社会管理创新创意亮点的好书，能为提升您的学识见解和能力建设提供优质有效便捷的阅读资源。

聚焦对最新知识的深度加工和闪光点提炼是这套书的突出特点。每本书集中解读4种主题相关的代表性好书，以“要点整理”“5分钟摘要”“主题看板”“关键词解读”“轻松读大师”等栏目精炼呈现各书核心观点，崇真尚实，化繁为简，您可利用各种碎片化时间在赏心悦目中取其精髓。常读常新，明辨笃行，您一定会悟得更深更透，做得更好更快。

好书不厌百回读，熟读深思子自知。作为精准知识服务的一次尝试，我们期待能帮您开启高效率的阅读。让我们一起成长和超越！



目 录

升级优秀	1
------------	---

提升企业卓越表现就像一场长跑——你不知道正确的道路是什么，也不知道这场赛跑将持续多久。经过7年的研究，斯坦福大学的两位教授终于发现，有7项法则可以帮助提升企业的整体表现。他们对脸书、谷歌、捷蓝航空等企业进行研究，从第一线取得灵感，最后归纳出行之有效的管理箴言，帮助领导者保持头脑清醒，也帮助企业取得更大的成绩。



故事领导 47

光靠说理或罗列重点就可以吸引听众的年代已经过去了。无论是想要沟通愿景、兜售想法还是鼓励承诺，故事都是最有威力的商务工具。它没什么准入门槛，也永不过时，更能感染听众，让他们永生难忘。故事好处多多，却一直为人们所忽视。所以是时候了，当你下次必须阐明某个观点时，记得试试采用故事领导的方式，让故事领着你走入听众的内心。



交心的领导 87

社会太过喧嚣，每个人都在说个不停，但却没有谁懂得如何与人建立情感上的联系。“信任别人，他们就会真诚待你；尊重别人，他们就会展现自己最好的一面。”领导其实就是在处理人际关系。形式上它是个单向权力关系，但实质上是相互影响的双向沟通过程。交心的领导能够让团队更为和谐稳固，也会让每个人都具有超越期待的表现。



判断力 129

明智判断是卓越领导的关键。在面对模棱两可、不确定和冲突的需求时，领导者判断的品质会影响整个组织乃至国家的命运。诺埃尔·蒂奇和沃伦·本尼斯都是领导学方面的专家，他们认为判断并不是单一孤立的事件，而是对相关事件综合处理的流程。最重要的是，他们剖析了判断的形成过程，让人们可以通过学习，培养出英明果断的判断力。

升级优秀

斯坦福教授写给领导者的七句话

Scaling Up Excellence

Getting to More Without Settling For Less

· 原著作者简介 ·

罗伯特·萨顿 (Robert Sutton)，美国斯坦福大学管理科学与工程系教授，讲授高层管理研讨和管理教育课程。他以敢于“打破常规”闻名，曾被《商业 2.0》杂志评选为“当代顶尖商业大师”，著有《知行之间》、《好老板，坏老板》等作品。毕业于美国密西根大学与加州大学伯克利分校。

哈吉·拉奥 (Huggy Rao)，美国斯坦福大学商学院组织行为学教授，研究组织变迁的社会与文化因素，著有《市场叛逆》一书。毕业于美国凯斯西储大学与印度安得拉大学。

本文编译：许恬宁

·❁❁ 主要内容 ❁❁·

主题看板 | 没有终点线的长跑/5

轻松读大师 | 一 散布心态/9

二 用所有感官来提升表现/14

三 将现实与长期梦想联系起来/20

四 强化个人责任感/25

五 避免纸上谈兵/31

六 同时运用加法与减法/36

七 放慢脚步/41

没有终点线的长跑

变大不代表就会变好。当事业变大、员工增多时，许多成功的企业仍会为“该如何提升企业表现”而烦恼。经过 7 年的研究，斯坦福大学的两位教授终于发现，解决这个问题的方法虽然可能因公司情况不同而有所差异，但是有 7 项根本原则是互通的。

提升企业表现就像一场长跑——你不知道正确的道路是什么，也不知道这次长跑将持续多久。你既不知道它会如何结束，也不知道终点线在哪里。

斯坦福大学的罗伯特·萨顿教授和他的同事哈吉·拉奥教授在 2006 年共同开设了一门课程，名为“以顾客为尊的创新”。他们发现课上总有企业经理人用各种方式在问同一个问题：公司有



一两个部门表现得不错，但问题是仅仅这样还不够。他们希望全公司都能达成类似的卓越表现，并且愈快愈好。

萨顿和拉奥发现很多书都在谈领导和创新，但却没有一本书专门探讨如何“提升企业表现”，或者称为“好要更好，多还要更多”。为了更好地解答这个问题，他们花了7年时间进行了许多访谈和个案研究，例如对脸书、谷歌、捷蓝航空等企业的主管进行采访，然后写出相应的研究报告。

他们调查后发现，解决问题不存在什么一用即灵的特效药，但各个案例也表现出一些共同点，比如成功提升企业表现还要通过一种共同的心态来引导人们的想法和行为。特别是在快速有效提升企业卓越表现的案例中，那些团队在关键点前都会放慢节奏，思考并规划将来的道路，以便之后能快速推进。

从2个员工到20个员工，可能只是办公室



要变大一点。但是当有了 150 或 200 个员工时，你就很难记清所有员工的名字和面孔。如果人们只需用同样的心态说同样的话，官僚文化就会少一些，管理上的锱铢必较也会少一点。

此外，当组织变大时，组织内部“无法说出口的话”也会增加。人们都清楚知道这一点。他们会变得沉默，这样一来，“聪明的人在大组织里就会变笨”。因此大公司真正的问题是如何找出那些潜在的问题。如果只依据台面上听到的话来做决策，你很可能就会出错。

每个组织和计划在扩大时都会变得更复杂，因为会涉及更多的程序、层级、地点和人员。如果没有处理好，员工就可能承受不了，连原本简单的事都做不好。用推特某部门主管的话来说：“领导者要靠层层负责制来破除不好的官僚制度，要让员工处理事情变得更容易而不是更困难。”

萨顿和拉奥在书中归纳出 7 句管理箴言。它们虽然不是特效药，却可以帮助领导者保持头脑



清醒。这些箴言会像“顾客是上帝”这句话一般左右一大堆决策。它们会让大家产生共识，知道自己要往哪里去。