

情感的力量胜过一切

情感领导力

Bury My Heart
at Conference Room B

(美) 斯坦·斯莱普 著
高采平 史鹏举 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Stan Slap: Bury My Heart at Conference Room B

Copyright © Stan Slap 2010

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版由 Portfolio 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：01-2010-5746

图书在版编目 (CIP) 数据

情感领导力 / (美) 斯莱普 (Slap, S.) 著; 高采平, 史鹏举译. —北京: 电子工业出版社, 2011.1

书名原文: Bury My Heart at Conference Room B

ISBN 978-7-121-12557-7

I. ①情… II. ①斯… ②高… ③史… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 242703 号

责任编辑: 马晓云

印刷: 北京市天竺颖华印刷厂

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 720×1000 1/16 印张: 15 字数: 198 千字

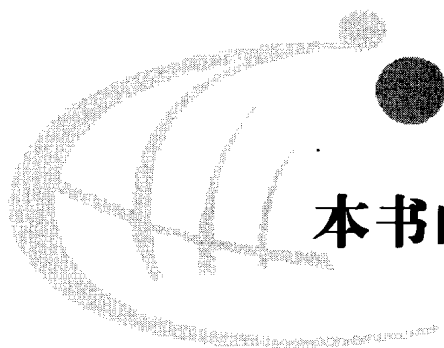
印次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

定价: 35.00 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。

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。

服务热线: (010) 88258888。



本书的写作背景

我们从 70 个国家中曾分别选取了各种级别的 10 000 名管理者，他们来自不同的公司、行业。让管理者在能容纳 20 个人的房间中待几天，让其畅所欲言，说出心中的真实想法。结果怎样？我们得到的是用得变了形的松饼烤盘和真心大实话。

这就是我撰写本书之前所做的工作。在这些高强度的研讨会上得到的一些统计数据，值得我们高度重视。

对来自各个国家、行业的众多管理者来说，最重要的个人价值是：

1. 家庭
2. 诚信

这些管理者最不愿意为事业而舍弃的个人价值是：

1. 家庭
2. 诚信



管理者的梦想

你究竟想从你所在的公司得到些什么？你可能不知道如何回答这个问题，但也许知道如何回答得不到想要的东西是什么感觉。

这些年来，与我交流过的很多管理者都谈到过这一点——在战略会议上、在管理培训会上、在主题发言后、在日常谈话中，以及在为写本书开展的正式访谈中。

大部分管理者都想为公司的发展贡献自己的力量，都希望取得成功。但是所有管理者想要的成功，并不只是公司所定义的成功，他们想按照自己的标准定义成功。

* * * * *

我希望在工作中能坚守个人信仰。我希望在工作中能实现人生价值，希望下班后还有充沛的精力。这样我工作之外的生活内容就不仅仅是释放压力。

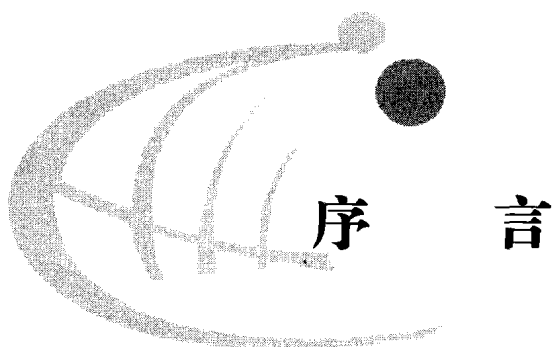
我希望得到尊重。我希望自己在公司是被依赖的，由于我可以自主选择我在多大程度上为员工提供支持，所以我希望这被看做对员工的恩赐。我希望管理者的工作被看做一门艺术，也是一门科学——现代艺术和法政科学。我希望自己的工作并不是常规意义上的。我会思考，而不只是服从。我希望得到信任。

我希望拥有权力。我希望拥有与自己的责任相对应的权力。我希望自己的工作有趣并有挑战性，而不是常规意义上的以生存为目的的挑战。我希望公司不要仅仅把管理者看做公司的核心，每位员工都同样重要。我希望能够通过自己的努力工作，创建一个可靠的庇护所，工作越努力，创建的庇护所就越多。我希望得到信任。

我希望有影响力。我希望自己的工作能够对他人产生影响，并使工作环境变得更美好，至少不要让它更糟糕。我希望自己不会虚度光阴，希望自己所做的事情不会在新任务开始时就马上被遗忘。我希望能留下点什么。

我希望有亲和力。我希望与同事建立良好的关系，而不是不断祈求他人的关爱和谅解。我希望与周围的人建立真正和睦的关系，希望自己能有时时间帮助员工实现他们的个人价值，而不仅仅是发挥他们的才能。我希望在公司中能够做自己应该做的事。我希望工作能够帮助我实现自己的信仰。

给我一个信任的理由。



我认为就本书所涉及的内容我很有发言的资格。我管理过公司，用了 10 年时间来研究管理公司的方案，又用了 10 年时间在现实的管理者世界中对其进行 β 测试。

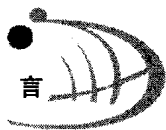
还有一类人更有资格。正在负责管理战略、项目、人事和盈亏的管理者；以前就非常成功、得志，并通过学习本书中的独特观点和方法获取更大成功的管理者。

于是，我询问了几个曾经学习过本书的管理者有何收获，并询问他们想对初次阅读本书的管理者说些什么。

现在就让我们来听听这些管理者的想法吧。

* * * * *

■ 当惠普公司首席执行官马克·赫德（Mark Hurd）拍你的肩膀时，你应该抓住机会。3 年前，他任命艾德里安·琼斯（Adrian Jones）担任惠普美国分公司的渠道主管——这个 25 000 人的公司是惠普的



主要收入来源。艾德里安积极备战，创建了成功的公司伙伴关系模式。于是机会先生又来拍他的肩膀。这次他被派往位于日本的惠普亚太地区分公司，很多人都认为该地区有着最大的发展空间。艾德里安非常聪明，并严于律己，他的性格决定了他将全身心地投入到新的工作中去。

我初次接触情感承诺理念是在几年前，当时我是昆腾公司(Quantum)的区域经理。那时，我以为自己无所不知，我有着充沛的精力，尽管我并不确定该如何利用——就像失控的没有方向的导弹一样。我知道自己本应该对该理论持怀疑态度，因为它似乎会使你变得脆弱。而它最终使我变得更加强大，我想我一定感受到了这一点。

这本书立刻改变了我的管理理念，它告诉我，我可以在商业环境中改变人们的生活，而且是以一种在别人看来行不通的方式。从那以后，我看到了情感承诺理念的效力——收入增加了，效率提高了，员工的干劲更足了，我的团队成为公司中最优秀的团队，并开拓了自惠普创建以来最广的销售渠道。不过，当我初次接触这套理论时，却感到有些难以置信。

当你成长为管理者并不断向更高的目标迈进时，企业文化将教会你把激情隐藏在内心深处。你必须以特定的方式进行管理，必须接受某些既定的现实；你不应该显露自己。这些都是规则。情感承诺理念教会了我打破这些规则。

我是一个很有激情的人，我知道每个人都可以有激情，可以全心全意地做事。我知道其他什么都不重要——每天早上刚起床的你才是最真实

的你。这就是我要告诉你的：敞开心扉，真诚待人。不要用你的头脑去领导，而要用你的信仰去领导。

■ 里克·德文纳蒂（Rick Devenuti）是一个以严厉著称的管理者，他最适合在艰苦的环境中工作。他是微软的前任首席信息官，同时还负责专业服务和支持部门的工作，现在他是易安信公司（EMC）信息与档案部的首席运营官。他一直被认为是一台管理机器——不断追求更好的结果。那些在他手下工作过的人总是怀疑他是个“铁人”。

我一直以来都非常成功，两三年就升一次职。一开始我这样想：这就是成功所需要的吗？因为我想成功，我认为必须严厉才能得到自己想要的结果，包括对自己的严要求。从来没有人鼓励我追求纯粹的内心深处的满足感，或给我成功的动力，所以我也没有给过别人这样的鼓励。在一个只看重结果的环境中，考虑人本身会分散注意力。你的周末过得是否愉快与我无关，我的周末过得是否愉快也不关你的事。

也许我本来并不想这么严厉。我的意思是，谁愿意告诉别人你被解雇了？从另一方面来讲，一边是收入，一边是支出，这两个数字必须以某种方式实现平衡，而能够解决这个问题方法并不多。每个管理者都有责任和压力，而且当你达到很高的层次时，责任会很重，不容有失。这个层次的人很少会说“我成功了，我可以休息了。”如果你无法解决这种内在矛盾，你就完蛋了。

我曾经听我仰慕的成功人士说《情感领导力》这本书很不错。不过我有些紧张：它是否会在我的公司中打开一扇我以前并不想打开的门？

它是否会揭开我内心深处深藏的伤疤？它让我更加深刻地认识自我，比以往任何时候都要深刻。

本书使我认识到，我把自己的生活割裂开了，我把自己分成工作里克、家庭里克、父亲里克和丈夫里克。我扮演其中的每个角色，不管是否称职，因为他们只占据一天当中的几个小时。

我以前把人当成数字来看待，现在的想法完全变了。我曾经说，要想成功，你就不能在在工作中表现出任何弱点。我现在发现，事实刚好相反。我现在认识到，如果人们不把你当成成人来看待，他们就不会信任你。如果他们不信任你，你就无法领导他们。

我想对所有的管理者说，要想在工作和家庭中都达到最佳状态，你必须做最真实的自己。如果你不这样做，你肯定在任何一方面都不能做到最好。

《情感领导力》这本书使我不再那么严厉，不过这不是一个软化过程，相反，它使你真正强大起来，使你严肃认真又充满激情。我自豪于事业上取得的成就，不过如果我在 20 年前就有了这样的认识，现在会更加自豪。

■ 珍妮特·罗尔（Janet Rolle）获得美学学士学位后，做了 5 年的专业舞蹈演员，后来又哥伦比亚商学院深造，获得工商管理硕士学位。在音乐电视网络公司（MTV Networks），她兼任 VH1 电视台企划部和业务发展部副总裁、乡村音乐电视（Country Music Television,

CMT) 副总裁。作为美国在线 (AOL) 副总裁、总经理, 她将黑调 (Black Voices) 发展成美国最大的黑人网站。她现在是黑人娱乐电视 (Black Entertainment Television, BET) 的首席营销官, BET 隶属于全球最大的黑人娱乐公司维亚康姆 (Viacom)。总之, 她一直非常出色。

当我在黑人娱乐电视工作时, 我和同事们初次接触到情感承诺理念。我和同事们每天都在紧张的环境中工作, 彼此信任, 不过我们发现彼此并不了解对方最重要的方面, 那就是我们的价值观。你的行为, 以及你在他人眼中的形象, 与你最真实的人性常常无关。

这就是情感承诺理念吸引我的地方, 它使我们变得更有人情味, 加深了对彼此的了解。在接触情感承诺理念之前, 我根本没有想过, 这些在黑人占主导的公司中工作的黑人经理仍然要不断克制自己, 以便取得更大的成功。不管我们有什么样的聪明才智, 其他人都不会认为我们有足够的资格占据这样的位置, 因此, 我们必须表现得非常团结; 不能显露出自己的抱负; 在交流中不能表现得过分强势; 永远不能表现得过分情绪化。传统观点教育我们要克制对所有想法的激情, 实际上我们必须隐藏自己的价值观。情感承诺理念使我们有了共同语言, 使我们变得更强大。

从个人角度讲, 我一直以为自己有很强的自我意识。我做过智力和心理测试, 经常得高分。不过情感承诺理念使我认识到自己取得成功的原因, 以及怎样获取更大的成功。我之前并没有意识到, 我在跳舞时表现出的价值取向——我的热情、创造力和对自由的追求, 也是我在商界打

拼的动力。我首先想到，这样的价值取向决定了我之前做出的所有正确和错误的决定。我又想到，我 21 岁时怎么不知道这些呢？当时我是多么需要这些知识啊！

情感承诺理念能够帮助我做出更合理的决策，使结果不但对公司有利，同时也符合我的价值取向。我现在清楚是什么能够让我在面对任何情况时都能泰然处之，避免不好的结果发生。还有更好的方法能够保证这一点吗？

如果你内心深处的某些东西使你产生了阅读本书的想法，非常好，因为这说明你很有进取心，希望自己做得更好。首先恭喜你选择了本书，并欢迎你加入与之相关的俱乐部。

■ 迈克·德西萨雷 (Mike DeCesare) 是在最严酷的销售环境中成长起来的典型的销售巨人。他努力挖掘细节中的细节，像印第安人寻找远处的水牛那样，凭直觉感受完成季度目标，他努力工作的毅力感染着办公室中的每个人，仍然在忙碌的每个人。他是麦咖啡公司 (McAfee) 全球销售部的执行副总裁，管理着 2 500 名员工。

对销售人员不了解的人，认为钱是他们工作的动力。他们其实是为了获得认可。他们不会聚集在一个地方，他们每天都争分夺秒地工作。如果你希望他们能在这样的环境中有特别出色的表现，就必须让他们有强大的动力并获得他们对你的完全信任。这就是情感承诺理念的效力。

我把情感承诺理念引入了 3 个竞争异常激烈的公司。无一例外，管理者的表现与是否采用这一理论有着直接、明显的关系。在麦咖啡公司，

这一促进因素将人员流失率从 35% 减少到 5%。我的管理者把这看做他们职业生涯中最有意义的时期。

本书对我个人的影响也很大，使我有前所未有的进步，使我将个人利益与公司利益联系起来。它使我认识到有些方面是不能妥协的，以及怎样在管理公司的同时实现自我满足。本书与我的成功密不可分，很难想象如果没有它，我的生活和事业会怎样。我的意思是，如果你没有孩子，你的生活会成为什么样子？

我想对管理者说的是，你可以学习商业策划、学习如何洽谈、获得 MBA，这样你就知道如何管理公司。不过，任何一门课程都不能像情感承诺理念那样教会你如何管理公司的非经营性部分。

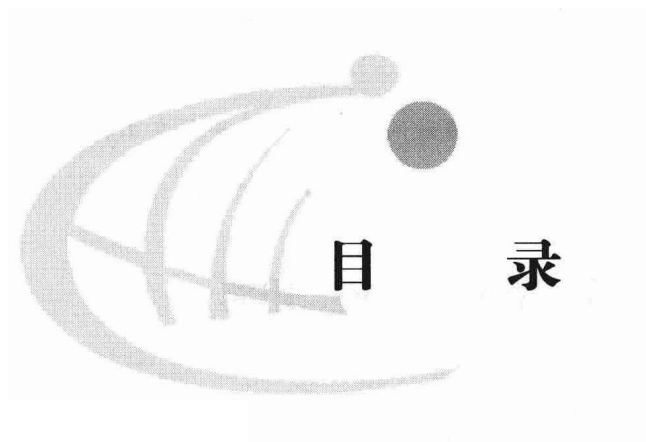
我一直以为我的事业很成功，能够让我实现自己的人生价值，但当我发现本书中的理论时，我的生活就发生了意想不到的变化。现在垃圾信息很多，这本好书不容错过。情感承诺理念不是假想，它是真实的，它的确非常好。

* * * * *

自从情感承诺理念创建以来，它已经改变了无数管理者的生活。从高级管理者到入门者，从曼哈顿到孟买，无数人从中受益。这些管理者表示，本书的理念和方法让他们的心灵得到净化，灵魂得到升华，起到了振聋发聩的作用。

现在轮到你了。系好安全带，我们马上出发！

斯坦·斯莱普（Stan Slap）



第1篇 价值定位

第1章 潜藏的危机..... 2

一方面，公司不断使用一些外在手段——威胁、抱怨、物质激励使管理者保持高效的工作状态；另一方面，管理者以牺牲个人价值观为代价换取物质和名誉上的满足。越来越多的公司面临这样的危机，阻碍着公司的发展。

第2章 成功的秘诀..... 9

情感承诺理念帮助许多企业的管理者找回真实的自己，使他們更快乐地工作。公司要想获得利润最大化，获得长远的发展，应首先保证管理者的自我实现，再对公司做出情感承诺。

第3章 时间不等人 16

每个人在不睡觉的清醒时间中，有一多半是在工作，因此，在工作中实现个人价值观显得尤为重要。

第2篇 钱包、心灵、钥匙

第4章 公司的梦想 20

情感付出会为公司带来意想不到的结果，公司希望员工付出他们的情感承诺，全身心地投入工作。

第5章 4个公司的故事 22

让我们看看情感承诺理念在实践中所产生的惊人效果。

第6章 梦想的破灭 41

威胁、贿赂等传统手段没有使公司获得管理者的情感承诺；看起来似乎更进步的手段，包括公司价值观、物质激励等，也只是公司精心策划出来的东西，没有能够真正奏效。

第7章 管理者大脑的思维模式 46

从生物学角度来看，人脑中负责“情感”的边缘系统是严肃的，不会被金钱腐蚀。要引起管理者大脑中边缘系统的回应，唯一方法就是使他们的工作生活变得健康、安全。

第 8 章 管理者梦想和公司梦想不冲突 51

管理者的梦想和公司的梦想可能不一致，不过它们绝不是不相容的。领导力是情感承诺在组织结构上的反映，真正的领导者靠“领导力”来对公司施加影响，从而员工愿意追随他，管理者在实现个人价值观的同时，公司也能谋得长远发展。

第 3 篇 管理者的价值观

第 9 章 如何确定你的价值观 58

个人价值观可能来自你生活经历中的某次特殊事件，还有一系列因素会影响个人价值观，确定个人价值观，是实践情感承诺理念的基础。

第 10 章 践行你的价值观 88

在工作中践行个人价值观，重视个人价值观，得到自己对自己信仰的支持是得到别人对你的价值观的支持的起点。真正的领导者都是坚定地信守个人价值观的人。

第 11 章 使全体员工接受你的价值观 108

将管理者的个人价值观向全体员工进行宣扬，转变成大家共同的奋斗目标，这样就可以得到相应的资源，得到大家的支持和帮助。

第 12 章 使公司接受你的价值观 139

公司在面对管理者的价值观、信仰、观念的时候，或许会存有疑虑，他们会觉得这太具有煽动性。但是，当你将自己的价值观转变成经济效益时，公司自然会把你的价值观置于优先考虑的重要位置。

第 4 篇 实践情感承诺理念

第 13 章 个人应用 154

管理者不应该为了实践情感承诺理念而增加自己的工作量，如何做到这一点呢？他们应该在家庭生活中不忘实践个人价值观，将个人价值观以宣言的形式传达给员工，表明自己的立场，将情感承诺理念的实践过程简单化，让全体员工体验这一过程。

第 14 章 组织应用 206

在公司中，如果有更多的管理者实践情感承诺理念，公司的获益就会更大。让整个公司中各个层次的管理者都来实践这一理念和方法虽然不太容易，但只要努力，还是可以做到的。

第 15 章 情感承诺理念值得推广 219

成功不应该以牺牲个人价值观为代价，情感承诺理念值得更多企业来运用。

最好的做事方式就是顺其自然。

——老子

第 1 篇

价值定位

最重要的是，你将如何浴火而行。

——查尔斯·布考斯基 (Charles Bukowski)