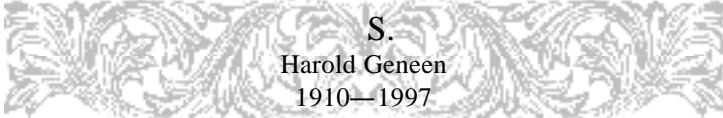


第一部分

必备的品质

在本部分首篇文章中，ITT公司已故总裁哈罗德·吉宁（Harold Geneen）宣称：我的工作就是使我的员工们摆脱压抑和恐惧；界定企业领导者的一种品质就是，创造一个富有创造性和挑战性的环境的能力。此外，还包括强健的体魄、决断力、可信性、明确易懂的目标，以及其他一些品质；然而，安德鲁·葛洛夫所说的“发挥出领导的激情”又是什么意思呢？葛洛夫强调指出，领导不仅仅是为了某个精英群体，他探究了如何使员工的技能得到开发以大幅提高其在职绩效，并且披露了成功的秘密；1997年故去的可口可乐公司传奇式领导人罗伯特·C·戈伊苏埃塔（Roberto C. Goizueta），宁愿将其使命浓缩为“为股东创造财富”。在这精炼的陈述背后，有着大量支持着他在这方面出类拔萃的强有力的思想。第一部分的这些文章作为起点，为这部选集奠定了一个宽广的基础。



哈罗德 S. 吉宁
(Harold Geneen)
1910—1997

在哈罗德 S. 吉宁的领导下，ITT（国际电信公司）公司帮助美国政府开发了无比重要的战略空中指挥（SAC）的控制系统，并且在冷战最激烈的时期保证了总统打往莫斯科的热线正常运转。这些事例足以证明，吉宁使一度滞重的、漂流不定的ITT公司充满魅力。他还引入了严格的纪律。1958年，吉宁接管公司后，发起了一场无情的改组风潮，并且在接下来的8年中，通过一系列并购使公司年销售额从6.9亿美元冲至20亿美元。到1979年吉宁退休时，公司的销售额已飞升至220亿美元。最终，ITT公司脱胎换骨成为大型联合企业，吉宁则称之为“一个管理统一、产品多元化的公司。”

这还算不得什么，为实现收入目标，吉宁希望他的经理们遵循这样的理念：“积极大胆地预测目标和问题，并采取有效的先行平衡行动保证我们最终目标的实现。”（吉宁的这种风格或许受到SAC的将军们的某些影响。）最终，吉宁明白了，对于一个多国大型联合企业的有效运行来说，控制就是一切。为了确保自己对公司运营的亲自操控，他准备了一堆奇特的公文包，里面装满了备忘录和资产负债表。不管走到哪儿，他总是带着两三个这样的包。

在检查和结算制度中，吉宁手下的经理们承受着他那执法如山、铁面无私的审查压力。在高级员工会议上，他提出的问题咄咄逼人，因为他认为这种直逼式的交流可以更快地激发出解决办法。一个公司史学家把吉宁描述为一个强大而苛刻的领导。1980年接任吉宁而成为ITT公司总裁的兰德 V. 阿拉斯科（Rand V. Araskog）说，“吉宁并不在其高层经理中鼓励企业家倾向。他在下面的工作场所激发这种企业家精

神，可在总部就全成他一个人的事儿了。”吉宁承认每一位领导必须拥有自我，但这个自我有其适当的位置和目标。在《领导力》一文中，他描述了区分领导者和指挥官以及领导者和管理者之间的细微不同。



领导力

哈罗德 S. 吉宁

领导是企业管理的灵魂。真正管理企业不是靠摆弄些数字，摆布组织图或采用最新的商学院公式。在企业中你所管理的是人。

管理和领导固然相互交错、密不可分，但为了更易于理解，我将企业管理视为某种客观事物：你要实现某个目标，从这里到达那里，并且，你的绩效可以衡量。你可以在工商管理学院学到有关专业的工具。事实上，如果你所有考试合格，你就可以被授予“工商管理硕士”(MBA)。可每年从商学院毕业的大批青年男女虽然具备计算机等方面的知识，但他们充其量被培养成企业的行政管理者，而不是领导者。领导别有含义。它完全是主观的，很难定义，实际上无法客观地加以衡量，也无法在学校中教授，正如一个棒球手不可能单靠读一本手册就能学会投出曲线球一样。然而，它或许在每一个企业中都无时不在，确定着每个独立公司的个性特征，反映着公司首席执行官及其高级管理团队成员的特点和个性。我认为，领导品质乃是企业成功的配方中最为重要的单一成分。

当然，领导力是一种为了实现一个共同的目标而激发其



领导力

他人在你的带领下团结合作的能力，不论是在商业领域、政治舞台、战场抑或是足球场上都是如此。单单一个人是办不到的，其他人必须服从领导。对于有天生的领导者这一观点我并不特别赞同。领导力是习得的——尽管我也无法彻底解释它究竟如何习得。带领并激励他人的能力更多地源于本能而非预想，并且在某种程度上从个人的日常生活经验中获得。领导力的终极性质和品质来自领导者本身的天性和人格。

每年从商学院毕业的大批青年男女虽然具备计算机等方面的知识，但他们充其量被培养成企业的行政管理者，而不是领导者。

我本人在ITT的领导风格并不是蓄意盘算着去实现既定目标。事实上，那根本不是算计，而是相当多地出自本能。我为公司设定了又高又有挑战性的目标，因为从我来ITT时就是这样一种人。那时，我甚至根本没往那些方面想。不过现在，细细一想，我发现这或许可以追溯到我在萨菲尔德学院学习的日子。我那时诚心诚意地学习，因为我要取得好成绩，倘若成绩不好，我就会烦恼不已。我会为得到老师“优秀”、“有新意”等评语而喜不自禁。在萨菲尔德学院，我明白了一切获得都必须去努力赢取，我也发现当我取得好成绩的时候，我感到舒畅，甚至觉得自豪，它们激励着我再接再厉。在我为原世界电信（World-Telegram）公司通宵达旦、忘我地推销分类广告的时候，我所以那样做是因为我害怕——我害怕工作不努力，我不想失败。当我彻底投身商界的时候，我希望自己做得和后来的继任者一样好甚或比他更好。我愿意为得到这样的声望而努力工作。我渐渐意识到商界提



第一部分 必备的品质

供的挑战激动人心。当我完成一份异常困难的工作，甚至超乎自己的想象时，我肯定会为那种成就感而欣喜不已。

所以，在ITT我不知不觉地努力将某种同样的精神灌注到公司的管理之中。我总是欣然去工作。事实上，我从未把它视为工作。它是我生活的一部分，是我赖以生存和呼吸的环境的一部分。我经常对我的同事讲，商业同高尔夫球、网球、航海、跳舞以及你想列举的所有东西一样充满乐趣。那种快乐不同于吞食冰淇淋圣代，商业提供的是智慧的挑战，这种挑战刺激、哺育着人的思想。每一次挑战都以自己的方式提供了如同大吃甜食般的瞬间快感，不过，这种快感更持久，甜蜜感更长。商业可能是巨大的冒险，是无比的乐趣，是每天的期待，也是比一个人的年薪和奖金更具价值的奖赏。

在我为原世界电信公司通宵达旦、忘我地推销分类广告的时候，我所以那样做是因为我害怕——我害怕工作不努力，我不想失败。

我要在ITT创造那种充满活力、富有挑战性和创造性的氛围。我要让大家在这里追求他们可能认为无法达到的目标。我要让他们实现他们认为不可能实现的东西。我要他们不仅为公司、为自己的事业这样做，而且要以此为乐。我要他们享受处理一小块棘手业务，然后解决它，继而再迎接更大、更多、更艰苦的挑战过程。我让他们这样做，不是为了自我扩张，而是作为更大的团队力量的一部分。每个参与者都可以从中体会到自己对集体的贡献，了解自己对于集体的价值，并为玩一场取胜的比赛而骄傲和自豪。作为公司的首席执行官



领导力

官，我认为我的工作就是消除陷于一连串不安全之中的员工们所遭受的压抑和恐惧。方法就是，在 ITT 创造一种成长和机遇的氛围，在这种氛围下，人人都想完成自己的一份，他们被驱动着做得出色，这并不是因为我逼着他们去做，而是由于他们感到来自同事们的压力和对自身能力的自豪。

试想，两个大体同等智力和能力的人工作 10 年，其中一个每天工作 8 小时，而另一个每天工作 12 小时……你会雇哪个呢？

以我个人对领导的理解，我以为最有希望实现成功的办法就是跳上船，抓起桨，同其他人一起划。我猜你也许会把它称作共享式领导。我不愿当坐在船尾的船长，喝呼着他的船员做这做那而他自己却无所事事。我也不想学古代使用奴隶划桨的大帆船上的奴隶主，手拿着大鞭把他的奴隶们吓得半死。在 ITT 谁都知道我和其他任何人工作得一样长，一样努力。我那时每天工作 12、甚至 16 小时，往返穿梭于欧美之间，周末回家也要带上几皮包的工作，我这样做并不是想树立榜样，而是为了能胜任地完成自己的工作而不得不如此。不过，我也的确树立了榜样——一个诚实的榜样，它沿着管理层级传递下来，并且在一定程度上成为整个公司的一种绩效标准。毕竟，既然我能做到，那么下一个人也应当能做到，只要他对自己的能力有一丝自豪。

作为公司首席执行官，我认为我的工作就是消除陷于一连串不安全之中的员工所遭受的压抑和恐惧。



第一部分 必备的品质

我非常清楚加班工作的价值原理。试想，两个大体同等智力和能力的人工作10年，其中一个每天工作8小时，而另一个每天工作12小时。10年之后，一个拥有10年工作经验，而另一个将拥有15年经验。你会雇哪个呢？再试想，两个对立企业的经理人或是两个处在竞争环境中的首席执行官，一个每天工作8小时，另一个每天工作10~12小时。哪一个更有可能成为更出色的商人呢？

实际上，任何一个首席执行官的首要责任就是为他的公司设定目标。他有义务给员工指出目标方向，并且告诉他们如何才能到达那里。他是惟一能做这一点的人。当然，这也要看他作为领导的个性和特点，如果他满足于平庸的结果，那他也只能业绩平平。对于一个铁路公司，其主要目标可能是保证火车正点运行；对于一个公共事业单位，其主要目标可能是确保电、气或电话服务不致中断；而在ITT公司，我制定了更有竞争力也更富挑战性的目标：每年的每股收益以10%~15%的速度持续稳定地增长，累积起来的话，5年后我们的收益将翻一番。

我从不放松。我不停地讲着增长以及如何实现增长，接下去又开始谈论更高的增长。刚到ITT时，我一夜夜地同我们的各个管理团队谈论，商议我们要对公司做些什么，探讨我们打算怎么去做。一年年过去了，每逢我们收购了新公司，我们就会为新公司的管理层举办一次欢迎宴，并且告诉他们我们的目标是至少实现10%的年增长。不管市场好坏，这个目标不变。形势好的时候，我们可以轻松地实现目标，而形势恶劣时，我们就不得不加倍努力地工作。不过，我们必须每年达到目标。这就是我们要传达的讯息。新公司的管理层相信我们，因为他们深知我们说一不二。



领导力

我们着手雇用所能找到的本行业中最优秀的人。对于那些魅力迷人、伶牙俐齿却仅凭矫饰的外表或家庭关系而来的人，我不感兴趣。

现在，你们该明白了，我们不是在“命令”这些人每年增收10%~25%。我们告诉他们，我们所有人将一起为之努力，总部的管理队伍，包括总裁，都在帮助他们实现这些目标。简言之，我们大家同舟共济，生死与共，我们都会拼力而为，并且最终将会证明我们所做的一切对于我们所有的人都是值得的。

任何一个组织有方的公司，一定是使在那里工作的员工们——无论男女都有平衡感。如果你在寻求可以找得到的最好的人员，如果你期望他们勉力而为，发挥超出一般的水平，甚至超越他们自认的能力，你就必须给予他们相称的奖励。我到ITT时，首要做的事情之一就是要跑上快车道。我们着手雇用所能找到的本行业中最优秀的人。对于那些魅力迷人、伶牙俐齿却仅凭矫饰的外表或家庭关系而来的人，我不感兴趣。我也不想要什么天才，他们太过与众不同，无法和我们这些平常人相处。是的，我所寻求的是那些有能力、有经验并且易于激发、愿意取得成就并从生活中有所收获，以及不怕辛苦追求所愿的人。我们当然想要那些智力超群、博学多才、经验丰富的人，但在具备这些品质的候选人中，我选择能在我身边分享我工作热情的人。

“解雇标准”或许是对一个公司的领导力最严峻的考验。谁被解雇？为何被解雇？何时被解雇？甚至，以什么样的方式被解雇？都反映着一个公司以及它的管理与领导特性的本质。显然，清除企业内不奉献或妨碍其他人正常工作的人是



第一部分 必备的品质

领导者的职责——不管他是工厂经理，还是集团的副总，甚至是总裁。遗憾的是，任何公司中都有一些就是不愿工作的人。他们或懈怠，或烦躁，或怨恨，有时又反过来表现得心事重重，总之，他们总有理由不去完成自己的那份工作，也不想去完成。而且，还有些人的性格特点决定了他们难以和其他同事或其属下合作。若是在工厂的装配车间，这种人很容易被识别的，但在管理阶层中，要识别他们相当困难。不过，在这种人身边的每个人都会看出他或她是个骗子、冒牌货或随你怎么叫。旁人通常不会去告诉“老板”发生的情况，但他们会观察着，判断着。于是，识别出这种人并将其排除企业之外，就是领导者的职责了。识破这些散漫落后者的种种借口、花言巧语或弥天大谎可能需要些时间，但机警的领导者会发现线索，并且一旦了解真相就会果断地解决。当领导者这样做时，他就会赢得所有辛勤工作、富于想象、成果丰硕以及痛恨周围不劳而获者的员工们的尊敬。从这个意义上讲，裁人可以对公司的管理起到建设性的作用，它净化了空气，改善了氛围。

解雇人总是件难事，那是一个企业领导者的关键时刻。在打算解雇某人的时候，你一定要实事求是地、真诚地检验一下自己若处在这种状况下能贡献多少。你解雇他，是因为公司总的经济状况而面临削减成本的压力吗？或是因为你正在丧失着商业和市场的份额？倘若如此，那么过错不在他，而在于你。大家期望你把公司治理得足够强大，无论面对怎样糟糕的经济状况，都无须开除员工；也期望你把公司运转得足够灵捷，不会为新产品或营销走势的困境所累。

谁被解雇？为何被解雇？何时被解雇？甚至，以什



领导力

么样的方式被解雇？都反映着一个公司以及它的管理与领导特性的本质。

你可能是因为一个人工作不胜任而解雇他，甚至连他自己也清楚这一点，可你仍需自问：他工作差劲是不是因为没有得到帮助？他有权获得帮助。如果他无法独自完成这项工作，你应当足够精明强干，有能力给予其帮助。或许那并不都是他的错，可能你也有失职的地方。或许，一个人未能做好工作是因为他承接了一个谁也解决不了的棘手问题，或是因为他陷入一种完全超出他的控制范围。

最难的事莫过于解雇一个工作勤奋、竭尽所能然而却心有余而力不足的人。他已经到了极限了。他的判断或缺乏判断可能已成为整个企业的严重威胁。你不得不对此人说他不能胜任，这令你心碎。毕竟，10年来，你给了他提薪和晋职，是你把他置于其力有不逮的境地。

再试想一个忠心耿耿为公司效力二三十年，而今体弱多病、能力不支的人，他只差二三年就该退休了。你会如何对待他呢？

解雇员工没有简单的公式可循。你所精心设计的每一项规则总会有、也应当会有例外。不过，你如何处理上述几种情况将决定着你是什么样的领导者，也决定着你能够和应当从同事那里赢得多少尊敬，并且最终决定着你所领导公司的个性和特点。你必须采取行动，你必须为所有那些表现得超出你所制定的标准的人们做好准备行动——这些人或许还在为那些不能胜任工作的人承担着额外的工作。他们期待着你这样做。

众所周知，物理学上讲，有作用力就有反作用力。每当主管在公司中采取支持或反对某人的行动时——不管是解雇



第一部分 必备的品质

他还是提拔他，公司上下都会有所反应。这种反应不仅仅存在于老板与当事人之间，老板处理情况的方式不仅涉及老板于当事人两者之间的作用与反作用，还会层层波及其他所有人员，他们会对老板的所作所为以及行事方式得出评判并做出相应的反应。

因此，你必须让前面提到的那些人离开——最后那个临近退休的人除外，他已经赢得了留任其职的权利，即便这会牺牲效率也在所不惜。或许你可以将他平调到某个地方，以便让另一个人来接替其原先的职务。他知道这样做的理由，周围的人也明白是怎么回事。可如果你解雇他，就会给其他人一个明确的信号：公司的政策就是，在你有价值的时候雇用你，而当你老迈年高，就把你一脚踢走。有谁愿意对这样一个公司奉献忠诚呢？至于其他那些不胜任的人，不管多么令人难堪，你都必须让他们离开，这是你的职责。不过，你要把这件事做得尽量得体、温和些。对于有工作热情但能力不济的经理，你可以帮他另找一份更适合他的工作，而且不伤害他的自信心。把他降级处理对其个人、对公司都有害无益。

总之，好的领导者做事应有分寸。他应知道什么样的事是得体的，其余的每个人也都知道。没有人希望自己的领导者出于无知、优柔寡断和软弱而容忍无能。没有人愿意跟随一个软弱的领导——他是最差劲的领导，你无法依靠他的判断力，因为你不知道他处于困境时会怎样做。强硬的领导者会得到更多的尊敬与忠诚，他不怕做出困难的乃至不受欢迎的决策，只要人们觉得他对待下属得体、公平和可信就行。

关于解雇不胜其任的人，最后要说的话就是，在此类事件中，领导者起着至关重要的作用。公司里的其他人不会跑到你那儿就此人发表高见。不过，一个好的经理人会及时甚



领导力

至是凭直觉判别出这个为他工作的人的错误和品性。其反应总是同与这个人一起工作的其他员工的反应相差无几，如这个人是否难以信赖、优柔寡断、傲慢不堪或是其他什么样子。只有当你作为领导者向此人下达了解聘书，此时此刻，其他人才会站出来评头论足。他们一直都在思量你究竟要花多长时间才能认识到事情的真相。

同样，如果一个尽职的员工陷入困境（即使最优秀的人也会遇到这种情况），尽快给予他支持和帮助是领导者义不容辞的责任。你应当向那人付出你的忠诚，因为忠诚总是双向的。你的行为会再一次激荡于整个公司。

没有人希望自己的领导者出于无知、优柔寡断和软弱而容忍无能。没有人愿意跟随一个软弱的领导。

作为ITT的总裁以及随后作为其董事局主席，我被外界视为一个很难伺候的领导。媒体总是这样描述我。那个难以相处、冷酷无情的畜生，为了追逐每一季的利润而把他的下属们早早地赶进坟墓——这种老套子作为好素材被卖给各色杂志。实际上，在我退休时ITT的这个管理团队，已在公司任职多年，并在我们所引发的行动与增长的基础上快速茁壮成长。退休以后，近几年来我收到许多人的来信，他们都说，在ITT早期的那些成长的年代，是他们一生所经历过的最激动人心的时光。

我们把每个公司经理都看作是一个独立的企业家，这已成为公司的政策深深地印在ITT全部250个利润中心的管理层中。我们提要求，但有分寸。我经常强调，一个人面临的任何实际情况都是对其自己、而不是对我的要求。我也许对他



第一部分 必备的品质

所做的或未能做到的提出批评，但我从不针对其人。在大大小小的会议上，我从不贬低某人的能力或是威胁他。讽刺挖苦或人身攻击无论如何是不受欢迎的。据我所见，更多优秀的、富有想像力的见解是被伶俐、尖刻的评论而非富于逻辑、增益识见的批评所扼杀的。公开交流的意义在于每个人都有权发表自己的看法。我希望我的人都能尽可能地发挥自己的想像力和创造力。当我认为应当对某人的所作所为和失败给予严厉批评时，我会在私下处理。我只想让他，而不是其他人了解我的感受。

优秀的见解难以遇求，我一直以为，作为主管，欢迎和培养富于想像力的思考是我义不容辞的职责。主管的位子使你成为最适合冒险对某个看似异想天开的想法分配资金的人。至少你应该尝试，因为你的下属们总是担心出错会自毁前程。像ITT这样的大公司，资金雄厚，担得起冒这样的风险。我们的许多新的风险投资为我们的工作环境增添了趣味与兴奋，有些甚至出乎我们的意料而大获成功，由此更增加了我们进一步跨入未知领域的信心。想像力和创造力是大多数美国大企业最缺乏的两个要素。

每个人都声称自己信奉团队运作、相互忠诚、企业正派、劳工的尊严以及公平的报酬。可是在陷入危境时，又有多少主管坚持这些“信仰”呢？

本着像企业家一样不失尊严和尊重地对待我们的每一位经理的原则，我定下一个方针：决不命令分部或公司经理去做他并不同意做的事。任何主管都应当如此。你可以命令某人不做某事：不要烧毁楼房；不要在今年花 5 亿美元建厂。



领导力

但如果你想让他去做他不同意的事，你就必须说服他。你若是命令他去做，那你就承揽了那项决策的责任。日后他有理由找到你说，“我是照你的要求做的，整个事情一团糟不是我的错。”事实上，他潜意识中就要一个劲地证明你的观点不可行，从而说明，他是对的，而你错了。

当你无法说服他时，该怎样做呢？这种情况并不少见。分公司的主管们可能拥有和母公司的主管们同样多的自我与自信，你试图说服他采取 A 方式，他却坚持 B 方式。他是运作者，他对此负责。你可以对他说，“噢，约翰，我们（总部的人）认为你错了，”然后告诉他你的理由，“不过，如果你仍认为我们错了而你是对的，尽管往下干吧。”

如果最终证明他错了，你可以希望他从中吸取教训。下次再发生类似情况，如果他还那么固执，你就说：“好吧，你是负责人，就照你说的做吧。不过，我们（总部的人）要详细了解你做的每一件事并密切跟踪，而且，在整个过程中我们都要就我们的想法向你提出建议。你是聪明人，我们希望你能把我们的建议挑选整理一下，看看哪些是对的，哪些是错的。如果你有疑问，可以向我们提。如果事情难以定夺，而且我们谁都不清楚那究竟是怎么回事，就由你来拍板。你是经手人，你比我们了解得更多。我们不会强迫你做任何事，也不会背后紧盯着你。但是如果你坚持这么做，你最好做好充分准备，了解自己在干什么，不要做到最后才发现是一堆无用功。如果我们发现，你最终被证明的错误是由于你对情况的真相了解得不够深入，那你可就麻烦了。你只要明白了这些，就尽管做去吧。”这就是尊重地待人。即使你相信他错了，你也希望他是对的。重要的不在于谁是对的，而在于什么是对的。

实施领导更多地在于观点、行动而不是口头。每个人都



第一部分 必备的品质

声称自己信奉团队运作、相互忠诚、企业正派、劳工的尊严以及公平的报酬。可是在陷入危境时，又有多少主管坚持这些“信仰”呢？他们自己的事业又能为其管理层和员工担当多少风险？或者说，又有多少主管其实是在为自己着想呢？管理阶层从上到下，任何一个管理者哪怕只欺骗某个下属一次——嘴上说一套，危机来临时做着另一套，他就会永远失去那位下属对他的尊敬与忠诚。而且，这件事会很快传开。凡是知道的人都会这样想——也有理由这样想：“他做过一次，就可能做第二次。他甚至也可能那样对我。此人不可信，我必须小心谨慎，左右提防，或许得考虑换个工作，因为这个人突然间变得令人没有安全感。”

我想这种事谁也掩盖不了。在所有我工作过的公司中，我无一不发现，公司中所有的人——下至电梯工、维修工或清洁工，都对公司总裁、副总裁以及他们的顶头上司的个性有坚定的认识。在其中一个公司，我曾就两个高层经理的情况四下询问。

“你认为某某怎么样？”我问。

“噢，他太棒了。”

“你觉得某某呢？”

“噢，他就是个摆设！”

“你见过他们吗？”

“没有，不过我知道……”

他确实知道。他的那些看法基于他所听到的，而且很少有错。在这个被议论的经理身边工作的人有着更多的事实支持他们自己的看法，而这些看法通常在公司上下都是一致的。正是那些看法的日积月累，形成了公司的基调、氛围和精神，而且它们在公司的绩效中也有所体现。谁都知道为自己尊敬和爱戴的人工作是件幸福的事，而为一个不讲道理的笨蛋工



领导力

作真是遭罪。

所以，依我之见，激发员工更好地工作的最佳方法是：通过你所做的每一件事以及你每天的态度使他们确信，你在全力以赴地支持着他们。你应当说到做到并且向他们展示出这一点，更有甚者，他们必须感到那种支持，就像在困境中抓住一只桨。来ITT之初，我所设立的复杂的监管体制，包括所有详细报告、会议及苛刻的职员检查和复查，遭到了大多数的——如果不是所有的分公司经理们的憎恨。没人愿意让别人盯着审查自己。他们的第一反应是害怕。经过一段时间之后，他们才认识并接受了这一事实——监督系统的存在使得我们总部得以帮助他们实现经营目标。他们成功后，不论是否获得过我们的帮助，都将因其成就而赢得我们的充分信任。他们也必须检核我，考察我的智慧、能力、诚实、性格和可靠性，正如我必须检核他们一样。随着时间的推移，信任、尊重以及同事之间的那种特定的亲密、忠诚就逐渐产生了，此外，还有我们共创成功的那份自豪。

谁都知道为自己尊敬和爱戴的人工作是件幸福的事，而为一个不讲道理的笨蛋工作真是遭罪。

对于其管理团队，事实上是整个公司来说，公司主管倾心奉献的、无穷无尽的支持就像是他们的生命线或安全网。他们开始依靠它来获得工作的安全感，这样，他们的家庭和即将上大学的孩子们就不会遭受其突然被解雇的打击。只有那时，他们才能自由地发挥自己的想像力和创造力，从容地承认某个诚实的错误而不惧怕不公正的报复。我的几位下属们曾经来我的办公室承认了他们的严重过失，这些错误