第一章
“第一击”领导才能：
精通决策和激励的艺术

在公司高层管理顾问的职业生涯里，我一直将注意力集中在领导才能所面临的挑战上。这是因为我早就知道强有力的领导，在将一队人塑造成一股具有竞争性商业优势的力量方面所能发挥的关键性作用。绩效优秀的部门、作业单元、分部、团队和公司都是由那些熟知如何让人们按合作方式进行工作的领导者领导的。这些领导者知道如何将他们塑造成一支高效的团队，并激励他们达到比在其他一般领导人手下工作时更高的业绩水平。

我发现，在人们如何评价他们的经理和他们自己的表现之间有着直接的关系。几乎在每一个案例中，有效的领导者实际上都受到他们下属的极端崇拜。不是因为他们性情平和，而是因为他们不论男女，都会

需要全本请访问 www.ertongbook.com

精神饱满地应对所面临的最困难、最复杂、有时甚至令人恐惧的境况。这些经理都能够在招致指责、承担风险和正面冲突的情况下做出困难的决策。这种勇气、机智、处世才能和果断让人折服，激起人们的自信和最终使人们愿意跟随。当这种有效率的机制正常运转时，公司的资源将被整合起来实现它的核心目标——获得业绩、挫败竞争者、完成事业。

对于整个 AMP 训练来说，达成这些目标都依赖于教师（他们解析了蕴藏在几百个伟大领导者中的遗传密码，并将这些智慧发现贡献出来）和学员（他们都证明了自己是残酷市场中的有效领导者）的洞见。

仔细研究 AMP 的学习材料、课堂讨论、个人作业和团队互助，你会发现领导者成功的法则。你会发现最好的决策者——每个行业的神射手——都会率先对竞争对手、市场潮流和经济周期发起攻势。他们在职场纷争中左右逢源，在竞争力量和经济受阻中运筹帷幄，他们知道如何发掘隐藏在每一项工作中的机会并加以投资。“第一击”领导才能提供了一系列可以用来取得公众影响力、建立信任和获得高姿态成功的战略和战术方案，来激起下属和实施监督的上级的共

鸣。

对一些领导来说，通往成功的最佳路径是确立一个行为榜样。当一个大食品加工厂的高级副总裁按照AMP的要求对照自身时，她发现她在做困难的决策时不够果断：当她想到她要采取的行动将在她与CEO和董事会的关系中激起波澜时，她通常会在最需要她的聪明才智和经验的时候不采取行动或推迟拖延。

这种情形甚至比做出一个有争议的决策更糟糕。缺乏有效的领导，问题堆积如山，员工丧失方向感，焦虑在组织内部扩散，竞争者们将乘虚而入，抢占公司未能适时采取行动的空缺。

在AMP的一个讨论会中，执行官们听到了一件关于哈里·杜鲁门总统的轶事。当杜鲁门在做似乎是他一生中最困难的决策时——是否对日本投原子弹——他反复思量这个问题，斟酌利弊，最后对军队发令执行投弹。给人留下深刻印象的是，当杜鲁门下定决心后，他对他的顾问克拉克·克里弗德说，他立马倒在床上，沉沉地睡了一夜，并且从未有过事后追悔。众所周知，因为杜鲁门的决定，引发了一场大争

论，至今仍无定论。但是他的境界是做一个有决断力的领导者，他承担了做困难决策的职责，而不顾这些决定会引起什么争议，以及对他的声望可能造成的不利影响。他将这些视为领导者应承担的一部分挑战。

“面对这种可能自食其果的决定，”食品公司执行官设身处地地说，“我从前都是不知所措，变得麻木，像一只在汽车前灯照射下的鹿。脑袋中回旋的一个声音使我发疯：CEO 将如何看待这件事？董事会呢？现在我才明白这些反应都是可能发生的，但如果我确信我做的决定是正确的，我可以，也应该有杜鲁门式的一夜好觉，而且永不后悔。如果事实证明，因为我的上级不同意我已采取的措施，我有时不得不完全改变自己的主张，这只是为得到执行官头衔应付的代价。尽管事后追悔或者被告知你大错特错从来不是一件令人愉快的事，而事实上因为我们的速度和果断（这正是我所追求的），我们能够在对手之前采取行动，使我的事业和我的团队处于领先地位。虽然有时我也受到惩罚，但我们会赢，而这对我的自尊心和我的事业都有非常积极的意义。”

这是“第一击”领导才能的理念：学会用新思路

来看待领导的动态过程，与之相应，借助权威和特权来实现目标。当你读完此章后，无论你是对如何成为一个更果断、更富创造性、更富合作性和更有远见的领导者有了基本概念，还是对注重实效的领导者有了更深理解，其目的都在于鞭策你不要囿于现有的状况，而应努力跻身于公司的更高领导层。这便是从学校的教官和那些在公司部门已加官晋爵的毕业生那里获得的事业培训。

一、避免陷入追随潮流的管理误区

AMP 认为，一个领导者可能犯的最大错误之一，就是按照潮流趋势进行管理。浮躁的管理者不是建立自己的管理风格并坚持到底，而是在各种管理思路中左右摇摆。他们抄袭别人的做法，不断地试验新方法，采纳短暂流行的规则，最终把每一个人都弄迷糊了。更严重的是，经理人员被打上了缺乏力量、方向感以及工作重心的烙印。

“AMP 教会你避开各种杂乱无章的管理思路，”一个全球通讯公司的副总裁，AMP 毕业生说道，“让

需要全本请访问 www.ertongbook.com

你学会观察最佳经理人员的管理实践，并把他们当做行为榜样。在这个过程中，你将看到超级经理们选择了一个特定的管理模式，并在很长的一段时间里矢志不渝地坚持它。这对我的管理风格有重大的影响。我过去常常想，所有伟大的领导者们一定是由智力水平决定的：他们能够发现潮流，例如一项强有力的新技术，并且凭借他们的基因和深谋远虑，让众人跟随他们。但是在 AMP，我明白了，我并不能通过表面的模仿来获得成功。我是人类中最优秀的一分子，有着很高的个人素质——我应该善用这种天赋，按照适合我自己的方式进行领导。实际上， AMP 提出的另一个重要理念是，我们都可以按弥补我们个性缺陷的思路进行更好的管理，而不是试图发展与我们在实际生活中思考问题和处事方式相背离的领导风格。”

拥有了组建合作团队的自信，这个副总裁建立了一个由三个基石构成的有效管理程序：

- 强有力的领导始于良好的人员招募机制。招募那些在你的管理方法下可以茁壮成长的员工。
- 聘用具备互补才能的员工。这很容易做到。

如果你的团队擅长 x 和 y，但在才能 z 方面欠缺，每一个人都知道集中精力来填补 z 的缺口是很重要的。但是如果你不得不承认这项缺陷源于你自己，这个问题就会变得更加复杂。尽管承认自己需要其他人来弥补自己的技能和能力缺陷不是一件令人愉快的事，但是——接受事实，采取行动——这是对一个有远见的和有效的管理者真正的考验。

● 激励员工不等于付更高的工资。一个更有效的方法是关心你的员工。试图了解他们想从工作、生活中得到什么，以及为他们的这些需要创造条件。例如，如果你得知员工们想得到个人发展，那么你要留心帮助他们获得更高的教育、在职培训、在公司承担更多的责任。你的角色是导师和支持者，这是奠定你有效领导者地位的基础。

以下是一个全球通讯公司副总裁， AMP 毕业生的访谈录：

问：你的管理风格是否按照环境的变迁进行转变？

答：肯定是这样。实际上，我会解释为什么有些人比我更出名，科林·鲍威尔正是如此。我在两年前听过他的演讲，他所说的听起来很在理：如果你想成为一个有效的领导者，你必须调整你的风格，并考虑如何与你的团队成员和睦共处，而不是总想让他们来适应你。所以我做了一些改变。但这并不是问题的全部。有时我会对雇员们说，在那种情况下要改变的不应该是我，必须由你选择或者改变自己——或者离开这个团队。

问：如果一个经理发现，他置身的公司文化与他的管理风格有冲突，你对他有什么劝告？

答：离开。我这么说是基于我自己曾有过这样的经历。尽管我为同一家公司工作了 22 年，但公司内部的有些部门是截然不同的。我们就像在一家大公司里的许多家小公司。有一次我发现我置身的文化环境是不友好的。我向一些我所信任的朋友求助，并向他们解释我的处境。我说，我知道我能够克服这些困难，我能够应付得了。而我的密友看着我，对我说，你太天真了。事实证明他们是对的。我想我们大多数人都太过于相信那句格言，“船到桥头自然直。”也许

我的父辈会这么认为，但我更加客观和现实：当你身处这种境地时，最明智的选择是离开。

问：在你参加 AMP 培训之前，你是否是一个和现在不同的经理？

答：是的。我曾是一个过于苛求的人，无论是在工作上，还是在家里。我的丈夫说我在两个场所的行为方式是一样的。我所期望的也是同样的事情。在参加 AMP 培训之前，我的领导风格是喜怒哀乐都写在脸上，摆给人们看。我希望他们能够知道我是高兴、生气或是不愉快。参加 AMP 之后，我改变了许多。我意识到有时人们根本不吃这一套。事实可能就是这样，但你也不必直接告诉他们。你应当去发掘更微妙的方法来引入变革和新思维，并且留意相关的反馈信息，采用他们可以接受并从中受益的方式。令人难受的诚实甚至会阻碍你的事业。但我在 AMP 之后的管理风格变革也不是在一夜之间发生的。我的起步开始于对几个我认为变革会被很快采纳的领域进行试验。现在，如果我想从一个重数量的、固执的、报告式的人转变为一个更具人文主义或灵感的人，我可能会采取的一些措施是：首先，从那些为你工作、并已经做

得很好的人开始。我有一支很少出差错的团队。当他们面临挑战时，他们从整体上表现得不错。我会从这样一支团队开始，你可以试验你的想法，而不是强迫他们接受。他们不会被你的举动弄糊涂。我要做的另一件事是在团队中寻找一个可以信任的成员。我要告诉他或她，“这是我正在努力做的事。帮助我巩固它，并把我的想法传达给其余的团队成员。”所以其次，要找一个团队成员来协助你让其余的团队成员理解我们在做什么。

此人的 AMP 经验反映了一个事实，即我们可以将商业世界划分为两个阵营——行家里手和分析师。前者倾向于按直觉、胆识和经验行事，后者则依靠数量分析和电子数据表。

分析师们相信，一个可行的管理法则是一个深入的、有整体观念的真理，它将商业管理的所有变量联系在一起。他们信奉的道理非常简单：发现一个公式，把它运用到一个给定的挑战或机会上，成功随之将至。

但是在 AMP 训练中，学员们认识到这个法则是

不存在的。管理学实际上根本不是一门科学。尽管凯瑟琳·安德森前往哈佛时的背景与上面这位通讯公司副总裁完全不同，但她得到的启示却是相似的——用创造性的方式面对挑战和机会。

她说：“当我开始 AMP 培训时，我是一个经过训练的工程师，手中攥着一张计算机学科的硕士文凭，我当时来到 AMP，是想从那儿获得一个将管理所需变量，诸如质量控制、客户服务和供应商谈判等全部集合起来的公式。

“我曾有一点病态的数字化倾向，认为我在数字中可以发现所有问题的出路。但是当我从 AMP 毕业时，我有了截然不同的观点。我所学到的管理，相对于科学性，它更具艺术性。对有些特定的问题——例如价格谈判、战略部署、人力资源——你找不到科学的逐一解决方案，相反，你必须集合你的直觉、分析和视野，艺术性地对它们进行全盘考虑。

“这个启示改变了我的管理风格。过去，我常常要求我的员工做详尽的分析报告，直到将数据核算到最后一个小数点，我才感到满意，开始着手做决策。现在，我不再用公式来领悟玄机，而是发展了各种不

需要全本请访问 www.ertongbook.com

同的方法来看待商业问题、疑难和挑战。例如，我们可能会从对境况的描述开始分析，和一条狗的行动类似。通过共同的努力，我们逐渐理清脑袋中的想法，直到我们得到看待和评价我们共同面临的问题的正确方式。

“在分析的最初阶段，我们可能会发现，对眼前的挑战，我们应该站在一个更高的角度来看待它。也就是说做一匹站在长颈鹿脖子上的狗。我们意识到这只动物——喻为我们的商业战略——将受到严重的竞争攻击。所以，我们给它披上一层犰狳的盔甲，直到我们可以清楚地看见敌兽——代表所有我们将可能面临的问题，然后采取行动。这是一个富于创造性的想像，让我的团队和我自己从数字化的狭小世界里跳出来，进入到一个有关概念和思维的广阔空间。

“这个过程是我 AMP 经历的直接产物，它对我的个人启示是，管理更是一个格式塔（gestalt），而不是一个公式。”

二、开列清单明确管理行为的路线图

领导者的人类天性是投入大量的时间和精力用在

他们熟悉的和表现最好的职能、行为和责任上。乍一看，这似乎是有效管理资源的明智的方案。

但这实际上是一个误区。如果一个经理只关注他或她最乐意做的商业环节，那么那些令人厌烦、困惑、倒胃口的环节一定会因不被重视而受损。不好的事情总是变得越来越糟。商业单元和经理将为此付出代价，直至崩溃，这只是迟早的问题。

“我们都有工作中不满意环节的私人清单，”罗伊·理查兹，Southwire 公司的 CEO（1994 级 AMP 学员）说道，“总之，我们知道这些是我们做得不好的地方，但我们总是在拖延和耽搁，因为前面横着一个人为障碍：我们不喜欢涉及这些问题，因为我们在处理这些问题时感到缺乏信心和勇气，或者我们偏好易于成功的举动。这完全在情理之中，但我们不能让这些偏好成为商业单元回避应该采取的行动的有效借口。我们必须不时地从上锁的文件档案里拿出私人清单，并着手逐条地解决这些问题。

“AMP 促使你不断改进。当我从哈佛回来时，翻看我的清单，我不得不承认我过去一直是一个细心照料式的管理者，而不是有预见性措施的管理者。我过

去一直试图对 Southwire 已经创造的东西进行保护。AMP 使我面对的事实是——被动的处境将最终毁掉我们。为了改变公司的文化和我自己的领导风格，我知道我必须倾听那些新的、有挑战意味的声音，让他们逼迫我从安乐窝里走出来。为了在一个像 Southwire 这样的大公司里做到这点，我必须招募那些声音的发出者，将他们纳入我们的轨道。这又引出了我从 AMP 学到的另外的重要一课：学会观察杰出的领导者，将他们的方法结合到自己的管理风格中去。这使我走向两条重要的相关道路上。

“首先，我在整个公司中寻遍了我所仰慕的领导者，并邀请他们参加我们的董事会。在那之前，我们在经营理念方面从未有过交流。这种引入创新思维的做法使我着手处理私人清单上的问题。其次，在考察惠普、摩托罗拉和其他杰出公司时，我发现他们的领导者们不仅善于提高销售和利润，而且无论谁当舵手，他们都致力于卓越品牌的建设。一旦品牌建立，公司经过数十年或几代人的努力一定可以取得行业的领导地位。

“作为在电缆行业占据领导地位的公司的 CEO,

一个价值 170 亿美元的公司的第二任领导者，我认识到卓越的品牌是我可以为这家公司留下的最大财富。”

三、优秀的领导改写他们领导的规章

在计算机产业短暂而又引人注目的历史中，没有什么事件比约翰·斯卡利擢升到苹果公司的领导层更加令人着迷、更能说明一个普遍的真理。在这起推翻公司缔造者和主要统治者史蒂夫的宫廷政变中，前任营销经理斯卡利注定成为把这个一度创造技术奇迹的公司从狭窄的视野和软弱的管理中解救出来的人。在一段时间内，史蒂夫好像具有魔力一般。然而时间很快证明，他所提出的解决苹果公司问题的伟大举措仅仅是短期修复而已，在瞬息万变的计算机世界里无法长久。

你已经听说过许多类似的故事。一个公司的执行官担任了一个新的职位，接管一项棘手的业务，平息了烈火，并把公司重新纳入增长的轨道。脸上带着自负与骄傲的炫耀之情，他宣称取得了胜利。问题得到了解决。一个经过细致调配的模型开始发挥作用。下

一个！

不完全是这样。高度有效的领导的关键要素之一，是拒绝相信一个商业模式，无论这个模式是如何完美和构思精巧，都不可能好到能够对外界环境作到自我调整、自我适应。事实上，没有什么已经真正解决、结束或完成，因为商业的各个方面都处在不断变化之中。认识到这一点，最成功的领导者们，通过长期的相互学习来不断改进他们的模式。

“卓越的领导者信奉发现的过程，”AMP 的荣誉退休教授雨果·尤特霍伊威说，“把它当做对信息的不断追寻：提出问题，访谈，研究，广泛聆听顾客、供应商、专业顾问、同僚、权威和雇员的意见。”

罗瑟安那·安通鲁西， AMP 毕业生（1991 届 AMP 班），首席运营官(COO)，美国妇女经济发展协会成员，她发现了一种广泛吸收信息，并运用这些信息来修订和丰富她的管理议程的方法。

“当我大学毕业刚刚走上工作岗位的时候，我的工作环境充满了僵硬、刻板和畏缩的气氛。每个人称呼我都冠以我的姓。按上司的要求，我的工作是听从、学习和循规蹈矩地做事。没有人征询我的意见，

而如果我傲慢或愚蠢到公开我的意见，也没有人会接受它。

“从某种意义上说，我们都是我们所学的和我们所遭受的待遇的产物。我也不例外。因此，当我的事业成形，我的职责范围扩展到管理其他人的时候，我开始意识到我正在使用着其他人曾经用在我身上的封闭保守的策略。我是通过 AMP 对领导能力的洞见意外认识到这一点的。我意识到每一代管理者都必须摸索和发掘新的领导方法，管理风格时刻需要变化。因此在一个与以往迥异的商业和文化环境中，有一点你必须明白，那就是当你在他人领导下时适合你的方法，可能不应该是你用来领导其他人的方法。基本上，优秀的领导者通过改写他们的领导者使用过的规章来进行领导。”

如果你想成为一名领导者，你必须有适应能力。刚刚接触 AMP 洞见的罗瑟安那·安通鲁西穿越整个国家，访问了 800 个在以前的职位上向她报告的人。当她深入探讨职员一管理层关系时，她认识到管理者应更少地扮演老板，而更多地扮演指导者或合作者角色的真知灼见。

需要全本请访问 www.ertongbook.com