

导 言

在我上中学时，我们足球队有一位非常喜欢使用激励性谚语的教练。他在我们的衣帽间里贴了许多这样的标语，例如：“懦夫永远不会胜利，胜利永远不要退缩”。这些谚语都深深地印在了我的脑海里。因此，每当我从事领导和管理领域的教学和写作时，我都用谚语帮助人们记忆一些关键点。

这就是为什么当 Honor Book 的人事部要我写一本关于我所喜爱的谚语的书籍时，我十分激动的原因。在老友及写作伙伴吉姆·巴拉德、Honor Book 的出色编辑丽贝卡·克瑞顿的帮助下，《领导者的智慧》终于出版了。

我希望这本书中的谚语及其评论能帮你获得精明的商业头脑，使你成为真正的领导者和管理者。也希望你意识到取得高效和显著成果的最佳途径是：留心“商业智慧”。

上帝祝福你们！

Ken Blanchard 1999 冬

开发人的关键 是引导他们做一些正确的事

肯·布兰查德 [Ken Blanchard],
斯潘塞·约翰逊 [Spencer Johnson]
《一分钟经理》
[《The One Minute Manager》]

引导人们做正确的事是一个非常重要的管理观念。不幸的是，大部分的领导常常引导人们做错事。我经常建议一些领导至少每星期花一小时的时间想一想如何引导手下办事正确。

我要提醒的是：有效的表扬必须是有针对性的，正如在任何时候都说谢谢，是没有意义的。当你对业绩差的下属和业绩显著的下属都称赞‘干得好’时，等于是在嘲笑前者，同时又是在打击后者的积极性。

引导人们做事正确会产生满意的工作成绩，激发良好的工作表现。但是一定要牢记：即刻、有针对性地进行表扬，激励人们不断做好自己的工作。这条原则同样适用于你的日常生活，它是使你与他人相互作用，对他人给予肯定的一个非凡方法。

取得好成绩的人 都认为自己是优秀的

肯·布兰查德 [Ken Blanchard],

罗伯特·劳伯 [Robert Lorber]

《驱使一分钟经理工作》

[《Putting the One Minute Manager
to Work》]

在《一分钟经理》中 斯潘塞·约翰逊和我曾写到：取得好成绩的人都认为自己是优秀的。在这本书出版后，我意识到实际上我是在强调一个很老的关于人际关系的游戏——首先努力让人们认为自己是优秀的，然后希望他们取得好的成绩。因此，在随后出版的《驱使一分钟经理工作》中，我对这一强调做了修改。

目前，公司的主要任务应集中在帮助人们取得好的成绩。当人们取得好的成绩时，就会感觉自己是优秀的，因为他们认识到他们已经漂亮地完成了一项任务，他们的努力得到了回报。

一个有效的领导者会首先通过以下两条途径帮助下属取得好成绩。

- 1) 确保人们知道他们的目标。
- 2) 尽可能支持、鼓励、引导他们完成这些目标。

作为一个领导，你所起的作用比你想像的要重要得多——你有力量帮助人们成为胜利者。

不要等人们完全正确的 做毕事情之后，才去表扬他们

肯·布兰查德 [Ken Blanchard]，

斯潘塞·约翰逊 [Spencer Johnson]

《一分钟经理》

[《The One Minute Manager》]

许多好心的领导只在人们完全正确的做毕事情（完成计划或实现目标）之后才去表扬他们。这里存在的问题是：那些人可能会陷入无休止的等待。你应明白“完全正确”的行为是由一系列近似正确的行为组成的。对过程的表扬更为有意义，因为它是一个可动靶。

你能想像这样的情景吗？站在一个孩子的旁边说：“走”，当他倒下的时候，又说：“我叫你走！”然后就揍他的屁股。当然，你不会这样做。你会站在他的身旁，当他要摔倒时，你会对他喊道：“站稳”，并拥抱亲吻他。第二天，当他稍站稳些时，你会给予他全部的称赞，而不去批评他。慢慢的。孩子会获得信心，直到他学会走路。成年人也同样：要引导他们做正确的事情——开始时，能够做到近似正确的事情的就是好样的。

反馈是胜利的早餐

里克·泰特 [Rick Tate]

在我旅行的过程中，我经常看到很多人在工作过程中没有动力；然而我很少看到人们在工作之后仍旧这样。当 5 点钟过后，他们会走出办公室，参加网球、高尔夫球比赛，指导一些小的团体等等。能够得到反馈结果的事情才会激励人们去做。反馈对人们是十分重要的。我们都想知道自己到底做得怎样。这就是为什么一个有效的业绩评估系统的本质是提供对运行工作的反馈。

一些管理者经常积攒一些负面信息，并针对一些小事故，或在年度业绩评估会上，将它们一一列举而另一些管理者却“粉饰”了业绩的评估就好像每一件事情都做得很好一样。当人们受到攻击或没有得到合理的处理时，他们就会丢弃对组织的尊重，在他们的工作中表现出傲慢的态度。

我坚信反馈是提高业绩，灌输满意情绪的最有效的策略。因为，反馈不需要花费什么代价，能够快捷地完成，并且能迅速地转变一个人。

在没有你的允许下，
没有人会认为你比他差

埃莉诺·罗斯福 [Eleanor Roosevelt]

每天我带着一种自己是“完美”的态度周游世界，并不是要去夺取什么。我坚信“上帝是不会制造垃圾的”。这并不意味着我的生活没有需要提高、改进的地方，而是说我的基础核心是完美的。

这种自我欣赏的方式，能够让我更加开放地去学习。如果一些人给了我一些负面的反馈或批评了我所做的事情，我并不会理解为他们认为我是“差劲”的人。“我能控制自己的自尊心”这一信念使我以一种非防御性的方式去聆听他人的反馈——看一看是否有自己能够学到的东西。

我从诺曼·文森特·皮尔那里学到，我们每天都有两种选择——要么认为自己是优秀的，要么认为自己是无用的。难道有人会选择后者吗？

智慧是平等的

肯·布兰查德 [Ken Blanchard],

唐·卡鲁 [Don Carew],

尤尼斯·派瑞西-卡鲁 [Eunice Parisi - Carew]

《一分钟经理建立高效团队》

[《The One Minute Manager Builds High
Performing Team》]

“智慧是平等的”，这已经成为我们在组织内进行团队工作的指导性法则。作为一个领导，当我第一次体会到这条法则的原理时，我感到非常的放松，因为我意识到我没有必要迫使自己成为团队中唯一聪明的人。事实上，认识到自己的弱点可以使我寻求获得帮助。这一点，我曾在位处南部的一家大型制造厂工作时亲身体验过。

该厂厂长对于一处重要的生产地点，补缺工人所占比例超过百分之二百而感到迷惑。我要求与该地点的工人交谈，因为他们是找到问题答案的关键。

这些工人告诉我说：“这里热得就像是魔鬼降临了，每天工作完，我们都十分的疲惫，以至于没有精力做其它事情。如果能找到另一份工作，我们一定会去的。”我把发现告诉了厂长。厂长在那里安装了制冷系统。这样，补缺工人所占比例降到了百分之十左右。我确信如果运用从我们身边集中起来的智慧，任何问题都能解决。

不值得做的事情 也就不值得去做好

肯·布兰查德 [Ken Blanchard],

威廉·昂肯 [William Oncken]

哈尔·巴罗斯 [Hal Burrows]

《一分钟经理遭遇猴子》

[《The One Minute Manager Meets
the Monkey》]

威廉·昂肯——“背上的猴子”这一概念的提出者，过去时常提及这一概念。多年来，时间统筹专家总是教授有效率地完成所有事情的方法；然而威廉和其他一些专家意识到：有效率地完成无需首要完成的事情是无意义的。

现在许多人经常忙碌地做着一些看上去很紧急，但实际上并非如此的事情。他们花大量的时间去翻阅资料，而不去倾听下属或顾客的信息。一个有效率的领导必须先退一步，纵览全局，确保重要的事情不会因为一时紧急的需要而被排挤掉。

如果你的下属和顾客很重要，那么你就需要每天花一点时间为他们做一些事情，使他们感觉到这一点。通过问自己“今天我做的事情确实是重要的吗？”对每天所做的事进行评估。

成功不是永恒的，失败不是致命的

肯·布兰查德 [Ken Blanchard]，

邓恩·许乐 [Don Shula]

《教练》

[《Everyone's a Coach》]

这是邓恩·许乐当迈阿密海豚队教练时十分喜爱的一句话。作为美国国家足球联盟历史上最成功的教练，在他漫长而杰出的职业生涯中，这句话成为他从事许多活动的动力。

邓恩有一个 24 小时原则。他要求自己及队员最多用 24 小时庆祝胜利或哀叹失败。在这段时间里他们可以尽情地享受胜利的喜悦，或发泄失败的痛苦。一旦 24 小时过后，他们就会把所有的情感抛在脑后，集中精力为下一场比赛做准备。这个例子表达了一条准则：成功是没有价值的。

不要因为胜利而冲昏头脑，也不要因为失败而一蹶不振。要永远牢记成功不是永恒的，失败不是致命的。