

给领导者译丛

Credibility

领导者：

信誉的获得和丧失

THE AUTHORS: BARRY POSNER JIM KOUZES

译者 方晓利 张新 王莉娟 校译 海良

HOW LEADERS
GAIN AND LOSE IT,
WHY PEOPLE
DEMAND IT

图书馆

中国经济出版社

领导者：信誉的获得和丧失

【美】詹姆斯·库泽斯
巴里·波斯纳

163960

海良译校

方晓利 张新 王莉娟 译

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者：信誉的获得和丧失 / (美) 库泽斯 (Kouzes, J. M.), (美) 波斯纳 (Posner, B. Z.) 著; 海良校译. — 北京: 中国经济出版社, 1999.1
(给领导者译丛)
书名原文: Credibility
ISBN 7-5017-4378-9

I. 领… II. ①库… ②波… ③海… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 40050 号

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass Inc., Publishers. Copyright © 1993 by Jossey-Bass Inc., Publishers. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

Jossey-Bass 出版公司授予该英文版作品的翻译权利。©1993, Jossey-Bass 出版公司, 版权所有, 本作品的任何部分, 没有出版者的书面许可不能以任何形式、电子的或机械的, 复制或翻译, 包括照相、录音、或任何信息存储恢复系统使用。

中文版权所有: 中国, 中国经济出版社;
凡任何盗版行为及未经权利人许可的使用行为都将追究法律责任。

领导者：信誉的获得和丧失

(美) 库泽斯·库纳斯 著
巴里·波斯纳

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京兴凤印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 9.8125 印张 210 千字

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

印数: 5000

ISBN 7-5017-4378-9/F·3344

定价: 22.00 元

序

我很喜欢读詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳合著的《领导的挑战》这本书，我很欣赏他们的研究。我发现这本书值得一读。坦率地说，当我捧起《领导者：信誉的获得与丧失》这本书稿时，我想知道他们还能说些什么。

答曰：说了很多。

简而言之，这是一本很精彩的书。它传达了一种重要的、一种很重要的思想。书中充满了丰富的案例研究和实际操作方法，把抽象的观点变为具体的行动。就这两方面而言，该项研究是深入的，也是可靠的。它得到了其他研究中有创见的观点的支持，也符合作者与世界上几千名讨论会参加者交流所得来的实际经验。

书中充满活力的思想——从下属的角度来审视领导——给我留下了深刻的印象，几乎没有什么人费神考虑过这样的概念。我们也会很自然地提出这个问题：是什么支持着下属愿意追随这位领导者？答案是：信誉。很明显，直到现在，毫无例外，每个人都详细考察了那种联系。

信誉毕竟含义广泛。库泽斯和波斯纳把它解释为六条原则，从“发现自我”到“保持希望”，对后者的讨论给人印象特别深刻。作为一名管理者，我们经常不会想到把保持希望作为一个实际原则。库泽斯和波斯纳发现了一种表达希望重要性的方法，也提供了一种把希望永远保持下去的操作方法。

自从写完《领导的挑战》以来的这些年里，像质量和服务这类话题成为热门话题。然而大多数大大小小的公司，都对厂商这些方面的努力感到失望。他们聘请顾问，策划了帕累托分析法，营造“质量第一”时代，但收效甚微。

库泽斯和波斯纳写到，其中大多数方案“是无效努力，除非激发起主动性的人们对领导他们作这种努力的人具有信心”。我自己的看法是，在不同层次的厂商中，全面提高质量上的努力，是难以同全面注重领导和下属关系上的努力相匹敌的，我真诚地希望信誉将会开始改变那一切。我几乎不能想象，一个读者在读了本书各页内容时，还得不出这样结论：领导者的信誉是公司行为和全球竞争的基石，这一点如利瓦伊·斯特劳斯所指出的那样（库泽斯和波斯纳最喜爱的案例中的一个人）。

我明确声称，库泽斯和波斯纳的建议从根本上说是必要的。作者写到“我们相信旧的等级制度是虚伪的”。换句话说，在今天激烈竞争、节奏很快的市场中，旧的等级结构适应不了形势发展的需要。正如库泽斯和波斯纳说的，它是“解放领导者本身”，而不是其他什么。他们又补充到，“睿智的管理者知道服务和支持比指挥和控制产生更多能量、才干和责任。”

真的，至少从理性的角度，你可以承认，说比做更容易些。阿门，两位作者是第一次认识到，他们推动你起航的事业并不是一帆风顺的航程，甚至按照书中内容去行事也不能绝对保证成功。但是，在现时代取而代之的尝试又能是什么呢？

汤姆·彼得
1993年5月于
加利福尼亚的 Palo Alto

前 言

本书的内容是关于领导者怎样赢得下属的信任和信心。它的内容涉及人们对领导者有什么要求，领导者必须采取哪些行动才能使下属更强烈地投身于一项共同事业。

毫无疑问，人们对领导者寄予很高的期望，下属比以前存在着更迫切的要求，而且更难满意。他们感到非常失望。英雄般的领导的神话已被粉碎，玩世不恭取而代之。

但是，人们仍然想要而且迫切需要领导，他们希望领导者具备一种服务道德，而且真正尊重下属的聪明才智和贡献；他们也希望领导者把原则摆在政治之前，把其他人利益摆在自我利益之前。

然而，领导者却不能单独完成。不管是公司、社区，还是国家，都不能单独完成，每个人——领导者和下属一样——都共同承担着完成极其不寻常事情的责任。领导者需要下属投入大量精力，同样下属也需要领导者大胆想象和鼓起勇气。领导者也需要理解。社会的挑战 and 个人的奋斗是对人们极不相同的需求的反应。尊重必须是相互的。

领导应该是每个人的事。通过使领导成为我们的事而不仅仅是他们的事，我们都将更新相互的信任和理解，我们都将变得更有信誉。

为什么信誉是重要的？

思考一下目前涉及经理们的话题，其中两个问题一直高居榜首，即提高产品质量和改善消费者服务。不管是在企业、部门还是在地区，最近几年来，在关于工商业面临挑战的大多数调查中，这两个问题一直居于首位。^①

但是，甚至产品和服务的质量完善也不能确保，商业、公共代理机构、非盈利机构、独立部门和社区等在下个世纪将会取得成功。因为下属的需求和期望会随着时间的推移而发生变化。正是领导的品质允许这些组织去预测并且贡献自己的力量以满足未来几年的需要。^②

渴求获取高质量产品、服务和领导，都存在着一个共同的根基：他们都能够得到强大力量的支持，这些力量促成了人们矢志不渝地追随领导者，并且继续忠诚于组织的产品或服务。理解和巩固那个根基，将有助于组织的领导者更好地展望未来，同时也有助于他们更有效地争取其他人来支持这一信念。

那么这一根基是什么呢？为了回答这个问题，首先问自己，谁决定某种产品的优劣？消费者。谁决定某种服务是否是优质服务？当然也是消费者。那么，谁决定某个领导者是否优秀？也许在片刻犹豫之后，你的回答很可能是一样的：“消费者”。消费者（或者相对于领导来说，就应是下属）在所有这三种情况下都起决定作用。不是公司，不是代理机构，甚至不是领导——而是下属。

如果消费者认为某种产品或服务符合了他们的愿望，有助于解决他们的问题，满足了他们的需要，那么他们更可能从同一个供应商那里再买一次。这同样符合领导的情况。如果下属对他们的领导也得出同样的结论，那么他们很可能参加那位领导者的下

一个项目，或者在下一届选举中投那位领导者的票。

像每一个其他质量改进过程一样，提高领导的品质开始于下属。下属从领导者那里想要得到什么？一个有才能的领导者必须拥有什么品质？下属怎样去判断领导品质？领导者必须采取什么行动才能赢得下属的支持？了解下属的追求、需要和愿望的领导者是处在创造价值的最佳状态。

我们使用“下属”这个词贯穿全书始终，因为，在这个授权和自我指导的年代，我们相信它比“追随者”或“雇员”提供了更准确的描述。下属是指在推动一个组织运行过程中发挥积极作用以及授权另一个人代表他或她的利益行事的人。下属将权力授与领导者，而不是授与周围无关紧要的其他人，下属可以是雇员，但也可能是消费者、持股人、供应商、其他商业合伙人和市民等。

我们对信誉的调查

我们两人一直对个人和领导的品质存在长期的职业兴趣，我们对信誉的调查实际上始于八十年代初，从调查领导者和下属所具有的品质着手。我们开始广泛提出问题，然后是采取了问卷调查的形式，这些问题是关于人们赞赏和寻求领导者所应具备的品质的，这些领导者是人们愿意追随的。“愿意”这个词是关键，因为我们想知道哪一种特征使人们想要参与而不仅仅是遵从。

最使我们吃惊的是，回答空前一致。人们总是要求领导者诚实可信、富有远见、鼓舞人心和富有才干。如此重复的一致使我们认识到，对于我们的发现来说，肯定存在着比这四个理想的品质更丰富的内涵。如果我们必须准确记下使我们的认识具体化的事情，那么，与加利福尼亚大学伯克利分校组织行为学教授查尔斯·奥赖利见面，是一次很好机会。查尔斯·奥赖利对承诺和信誉

096307

做过初步研究，并且掌握了许多领导者对组织成员影响的情况。我们把初步研究成果呈给他，并询问他这些成果在他看来像是什么？奥赖利回答说是“信誉”，这使我们都很高兴。

受此鼓舞以后，我们以饱满的热情继续我们的研究，并把这个研究融合到我们对模范领导者行为的研究之中。在第一本著作《领导的挑战：怎样在组织中使不寻常的事情得以完成》中，我们发表了自己的研究成果。当我们阐述帮助领导者提高领导技巧的工具和内容问题时，没考虑信誉问题。下属羡慕和尊重领导者哪些品质的问题依然存在。

领导者如何行动才能使不寻常的事情得以完成，有关这类问题的文章写了很多，但是很少有从下属的角度来描写领导的。有几本书和几篇文章涉及到如何做一名好的追随者，但是我们不同意他们提出的观点，成为一名追随者的想法似乎是太消极了，对人生显得不够积极。因此，我们一直在迎接这样的挑战，从行为概念上发现更多关于下属希望领导者具备哪些品质的情况。

本书是通过深入细致的调查得出的结论。在写作本书的过程中，我们依赖来自世界各地 15000 多人的调查和收集到的 400 多个成文的案例研究。从这些调查中，从人们宁愿追随的这些领导者身上，我们发现了人们所仰慕的品质；从这些研究的案例中，我们找到了给领导者带来信誉的特殊行为，核心小组和主题专家帮助我们界定了最重要的行为。在组织内部和组织之间进行的深入调查研究，使我们能够证实这些领导行为的重要意义，并且得出结论，信誉在工作态度和行为表现上意义重大。

为了加深我们理解，并提供个人阅历以丰富我们的研究，我们也与管理者进行了四十多次深入的面谈。除非另有注明，文中的引语都取材于这些会谈。所有标题和引文出处都是在原稿送交公开发表时的。

谁应该读这本书？

通过这本书，我们旨在帮助所有不同层次组织中的人们进一步提高其能力，以领导他人完成各自特殊的工作，这些组织包括公共部门、私人部门、教育部门、宗教、自愿组织和非赢利机构。我们经常与之交流的专家是那些渴求进步、孜孜以求的管理者，同时也正是他们对我们调查研究和专业实践提供了充分的支持。这本书中引用的大多数例子是取自于管理领导案例，我们相信这本书会促进他们的研究。

此外，对人力资源专家也有特别的帮助。我们相信，他们会发现这本书在许多人力资源开发努力方面，包括确定新就业计划方面是很有益的。

成为我们这本书的鼓励者和读者的不只是管理者和人力资源专家，我们也从社区、志愿者、官方、劳工、学生领袖以及所有职能领域领导者那里收集情况。研究和实践使我们确信，在生活的不同方面，我们每个人都是领导者。因此，我们相信“信誉”对希望奋进并且领导人们开辟个人、组织或社会新的未来征途的任何人——不管是在工作中、在家里、还是在社会和志愿活动中——都是有益的。

读这本书，你最终会明白：

- 下属渴望和赞赏的领导者的品质
- 领导的根基和所有工作关系的根基
- 增强领导信誉的原则和规范
- 为将规范付诸自己的领导创新你应立刻采取的行动
- 富有挑战性的领导所要满足的下属的期望

你会明白，信誉是领导和所有工作关系的根基，你也会明白信誉取决于下属。

本书的内容要点

在第一章，我们提出领导是一种关系和一种服务的观点。我们根据长期调研的结果发现，人们期望领导者应具备的品质，同时我们清楚地证明信誉是领导的根基。

在第二章，我们讨论了信誉高的领导者对人们和组织产生的积极影响，信誉低的领导者对道德和行为产生的负面影响。在这一章中，我们使用了取材于调研中的领导和下属们的阅历和例子，从而使我们研究的结论得以成立。

从第三章到第八章，我们考察了信誉的六条原则，把它们作为案例研究和访问的结果。尽管这些讨论建立在我们调研基础之上，我们也邀请其他学者来参加工作。我们用案例解释每一个原则，而且描述了实践中的领导者怎样通过实施这些原则来增强信誉的。这几章中的每一章的结论都来源于实践，这有助于你把这些原则应用到自己的领导角色中去。

在第三章，我们发现信誉之途始于自我发现的进程——通过深入调查信条、才干、信心和个性。信条是我们的向导，才干赋予我们实践信条的技巧，自信心使我们愿意按照符合我们信念的方式行动，对它们作出总的概括是：个性。

在第四章，我们提出，值得信赖的领导者是那些内心牢记下属最大利益的人。为了增强信誉，领导者要调查其他人的目标和愿望。有信誉的领导者学会了倾听别人意见，他们赏识不同下属的希望和梦想。

但是，如果领导者不能把多样性的看法融合起来，并且确立协调一致的标准，那么多样性可能导致分裂。在第五章，我们的结论是，共享价值在个人、组织和社区的健康方面的重要性。我们谈到了领导者怎样才能发现共同的根基，怎样才能建立社区，

怎样才能基于原则、而不是基于地位来解决冲突等问题。

在第六章，我们提出人们不会做他们不知道怎样去做的事。组织不能持续提供高水平的服务、品质或尊重，除非成员有这样做的技巧。为了把价值观应用于实践，有才干的组织领导者发展了组织的能力。他们从事教育、提供机会和信息、增强信心、为终身学习创造环境。有信誉的领导者解放领导者自身，他们相信所有的下属都有责任不断完善自己。

下属不对领导者提供服务；领导者对下属提供服务。这两者都服务于共同目标。在第七章，我们考察了一些方法，这些方法是有信誉的领导者展示他们个人投身于组织的共享价值标准和理想的方法。我们了解到领导者的第一步是怎样与下属保持联系，然后才是接受责任，在重要价值观上投入时间、从事教育，以及确保自己信守承诺。

由于空前高涨的玩世不恭以及持续不断的变化的节奏，只有那些能发扬下属的精神、恢复下属对未来信念的领导者才能吸引下属。在第八章，我们考察了有信誉的领导者通过承担责任和鼓励相互间的信任，通过唤起积极的想法和想象，以及通过寻求和给出支持，以保持希望。有信誉的领导者使别人保持希望，这是一项紧迫的任务。因为，最终只有心存希望的人们才会取得巨大的成功。

最后，在第九章，我们讨论了领导者在保持自己真实信念的同时，为了适应下属所经历的磨难。我们也把过度领导和过高希望协调一致起来。领导者是人，他们会犯错误，完美不应该是理想的；相反，我们应该力求谦恭和不断地学习。

附录是一份技术报告，描述了我们对手誉的研究，探寻了领导者的关键行动和行为的问题，分析了这些行动和行为对工作态度和表现产生的影响。为了那些愿意更多了解我们研究的人，我们把它收进来，同时我们还收入了衡量领导者信誉的方法、实例

和调查对象的特点、方法论，以及同可变化的重要结论相关的统计材料等等。

从玩世不恭到恢复信心

标题告诉我们，在整个世界，人们对领导他们的组织和个人都失去了信心，但是，失去信心的是领导者还是我们自己？乐观主义者的一个标志就是具有某种信念，即个人作用至关重要。然而在某种程度上我们不像过去那样相信，我们每个人都能成为我们希望的样子。

也许有一种好的理由可以认为，由变化的经济、政治和社会力量所引起的特别混乱是我们无法控制的，我们又怎么可能涉及更大的计划？我们怎么可能影响似乎在幕后操纵的权力机构和利益集团？

在我们屈服于玩世不恭之前，记住我们已经发挥重要作用。由于消费者的抵触，提高产品和服务质量的动力已经存在，而它们已居于组织议事日程的核心位置。消费者——包括我们所有人——都不愿意购买假冒伪劣商品或为粗暴的服务付费。正是我们，而不是机构，引起了这些变化。

我们对领导和所有工作关系都采取同样的做法。通过保持领导者的责任感，我们能提高领导品质。通过保持我们自己的责任感，我们能提高所有工作关系的质量，因而能更新相互间的信任。

詹姆斯·M·库泽斯

巴里·Z·波斯纳

1993年5月于

加利福尼亚，Santa Clara

目 录

序 (汤姆·彼得)	(1)
前言	(3)
第一章 领导是一种关系	(1)
成为组成部分,而不是被排斥在外	(2)
把领导、服务、品质与关系联结起来	(8)
了解下属的期望	(10)
确定令人羡慕的领导者的关键特征	(13)
诚实 有远见 鼓舞人心 有才干 稳定	
和变化 全球的和地方的评价	
发现信誉的根基	(19)
构建平等 培育信任	
赢得信誉	(22)
第二章 信誉的差异	(25)
生气勃勃的个人	(27)
玩世不恭者的胜利	(30)
玩世不恭的理由	(33)
丑闻、背叛、幻灭 经理们可恶的报酬	

质量幻想 对权力的怀疑	
看得见的领导者	(40)
做我们说过的：这是关键的差异	(43)
明确 团结 加强	
六条原则	(45)
发现自我 赏识下属 确定共享价值标准	
培育能力 为一个目标服务 保持希望	

第三章 发现自我 (52)

阐明你的信念：“这，我有信心”	(53)
-----------------------	------

给价值观下定义 以价值观为指导 写出 你的信条 参与对话	
价值观的评价	(59)
获得才能	(61)

建立技能 扩展技能及其价值观	
自信心：相信你能做到	(67)

增强自信心 精通 模仿 支持 重新解 释紧张 取得最佳的表现 确定目标 专心致 志 注意正在发生的事 学会从直接经验中体 验快乐	
对个性的总体概括	(72)
发现自我：最初步骤/下一步骤	(73)

写出并讲述你的故事 发现你生活的主题	
评价你的价值观 检查你取得成功的能力 制 定一个个人发展计划 评价经验 观察熟练的 模范人物 获得领导经验 请求支持 概括并 写一个个人目标的说明	

第四章 赏识下属及其多样性 (79)

一个新规则：把注意力从自身转向他人 (82)

通过多样化来增进绩效 (85)

用倾听来表示赏识 (87)

开始理解 重新学习

征求反馈 (92)

推动建设性争论 (94)

得到信任 (96)

冒险与创新 (99)

赏识下属：最初步骤/下一步骤 (101)

平易近人——甚至在家也是如此 随时倾
听，仔细倾听 了解下属的经历 走出你的文
化阅历 保持接触 有时做做雇员 与重要的
利益相关者举行定期讨论会 首先预付 知道
什么会“激怒”你的下属 尝试小胜利

第五章 确定共享价值标准 (107)

用共享价值标准发挥作用 (109)

找出共同点 (111)

创建一个合作、自豪的团队 (115)

倡导合作 建立协作

用组织制度巩固共享价值标准 (121)

征募和雇用 定位 培训与开发 提升

协调价值标准的两难困境 (125)

确定共享价值标准：最初步骤/下一步骤 (131)

聚在一起开始草拟你们集团的信条 确定
共享价值标准存在着一致性 进行价值标准调
查 把价值标准和理性结合起来 建立合作目

标 确保每个人懂得业务 作一名热情的共享
价值标准的代言人 汇聚赞同意见 走得慢是
为了走得快 为你的信条建立淘汰章程

第六章 提高能力 (137)

使每个人都成为领导者 (139)

建立能力：教育、教育、教育 (142)

提供选择，鼓励所有权 (144)

激发自信 (147)

建立学习的氛围 (150)

促进交流和反馈 (154)

培养共同的责任 (157)

提高能力：最初步骤/下一步骤 (158)

停止作决策 停止在全体职工会议上讲话

提供训练机会 邀请人们承担责任 给每个

人一位顾客 设立一个开放之家 共享主题

丰富人们的工作 让下属做做老师 通过建立

模型来提高能力

第七章 服务于目标 (165)

身先士卒 (169)

和下属保持联系 (172)

让每一天都有意义 (176)

学会讲故事 (179)

在学习时刻进行教育 (182)

维护信念 处理好言行不一的事

失去信誉和抢回信誉 (185)

建立制度和结构 (189)

关于客人的价值标准 关于员工的价值标准	
关于销售和利润 关于质量的价值标准	
关于供应商的价值标准 关于作风的价值标准	
服务于目标：最初步骤/下一步骤	(192)

通过讲故事来管理 创造英雄 充满自信
地讲故事 减少恐惧心理 善于提问题 保持
责任感 给自己打分 时时反省自己 进行一
次组织性的审查 让每一个人都支持价值标准

第八章 保持希望 (200)

把住变革：显示自信的勇气	(203)
--------------------	-------

挑战世俗定论 具备勇气 在希望和劳动
之间寻求平衡 使自己愉快

激发人们积极思考、积极想象	(211)
---------------------	-------

弘扬乐观主义 努力鼓舞他人

给人以关爱和鼓励	(216)
----------------	-------

激发他人——同时促进利益 寻求支持和
给予支持

希望优先：为了健康的生活和良好的工作表现	(220)
----------------------------	-------

保持希望：最初步骤/下一步骤	(223)
----------------------	-------

锻炼 记下自己对未来的展望 确定目标
并制订计划 选择有弹性的乐观主义 吃苦在
众人之先 培养乐观和热情 出去参观一下
研究一下你的负面信念 反复澄清价值标准

第九章 为成为真正的人而奋斗 (229)

自由与限制的矛盾	(231)
----------------	-------

加强信誉 承担个人责任

领导与服从的矛盾	(234)
相互矛盾的期望 没有捷径可走	
成功的涵义	(240)
从优秀到过分	(242)
从发现自我走向自大狂妄 从赏识走向分	
裂 从确定走向僵化 从提高自我走向虚荣	
从服务者到被征服者 从希望走向依赖	
旧的结束,新的开端	(253)
 附录 信誉的影响及要素研究	 (256)
 注释	 (267)
 原作者简介	 (292)
 译后小记	 (295)

第一章 领导是一种关系

我认为领导不是一种地位，
我认为领导不是一种技巧，
我认为领导是一种关系。

——菲尔·奎格利

领导是决定做领导的人与决定跟随的人之间的一种相互关系。对领导的任何讨论都必须注意这种关系的动态。除非我们能理解把领导和下属联系起来的人类根本意愿，否则战略、战术、技巧和做法都是空的。如果对这种关系没有基本需要，那也就不需要领导者。

下属从领导那里期望什么？领导从下属那里期望什么？领导为何种目标服务？人们为什么相信一些人而不相信另一些人？为什么一些人选择跟随某个领导而其他人却拒绝这个人？哪些行动支持这种关系？哪些破坏它？领导与下属之间目前是什么状况？

直到我们能回答这些问题及相关的问题，直到我们理解组成领导一下属关系的根基是什么，我们才能革新公司和集体。直到根基坚实和巩固，我们才能希望建立我们梦想的金字塔般的制度组织。

最近，领导与下属之间的关系已经发生改变，这变得明显了。根基受到侵蚀，已经破碎。直到我们所有人，领导和下属一样，都紧握手中的工具，努力工作来修补人与人之间的基础设施，形式才会继续战胜内容，技术将战胜现实。

为了更好地理解领导一下属之间的关系，我们必须用更新的目光看待组织领导和下属的形象。我们必须明白他们怎样结合起来、这些结合怎样得到加强。

成为组成部分，而不是被排斥在外

当我们打电话安排采访太平洋电气公司海湾分部部门经理盖尔·汉密尔顿时，我们得到的最初调查线索就是她指出的：“我有一个强烈的愿望，要成为正在做的事情的一个组成部分，而不是被排斥在外。我认为，人们都不愿意成为不是正在发生事情的参与者而长时间持续工作。”^①在这个指导下，我们听到一连串发生的事。汉密尔顿解释说，在加利福尼亚 Santa Cruz 商业区后面，PG&E 办公楼在 1989 年 Loma Prieta 地震中受到破坏。她可以向北搬到更大些的公司分部，或者继续留在同事身边，而选择后者要在紧靠穿越 Santa Cruz 的铁路轨道的一辆拖车上花很长时间。公司让她选择。汉密尔顿选择了拖车和噪音，而不是失去与下属的联系。

我们为这本书而赶去采访汉密尔顿的那一天，看到了她同她领导的下属之间明显的联系。从早晨四点半到五点半她一直在工作。那天早上，所有的三百多位雇员聚集在一起吃早餐，举行交流会，庆祝首次完全的认购债券（以公司每股收益为基础）分配给谈判工会的雇员。汉密尔顿所在部门干得相当出色。那天早上是说谢谢的好机会。

我们总是听到各种庆祝活动，因此认为这可能也是一次很平常的庆祝早餐。但是，这一次汉密尔顿和她的部门工会代表——直接向她汇报的这些人——从装饰、烹调、服务和清扫一切工作都做齐全了。那次早餐在许多方面是对领导新的看法的缩影。它以服务他人而不是被服务为特征，以给予而不是以接受为基础。

这种态度与我们大多数人想象的领导者在组织中的角色形成了鲜明反差。按我们时代居主导地位的说法，组织仍是由地位和权力所构成的等级制度。等级制度（hierarchy）本来意义上就是一个由牧师组成的政府：这个词本身是来源于希腊文“holy”或“Sacred”。在一定意义上，现代管理者继承了牧师这样的身份地位。

当人们把彼此当作老板和下级的时候，或者当人们说雇员在上层、在中层、或在底层的时候，或者当提供服务和制造产品的人被当作“纵列和行列”的时候，这个寓意得到增强。

这些都不是细微的差别，词的选择表明了我们最基本的认定，而且给我们对人际关系最重要的态度染上了不少色彩。就拿单词“Subordinate”（下级）来说，它是 sub（在下面，或者，起源于、少于、低于）和 order（排、行列）的合成词，至少就根本意思而言，下级是被认为地位低和可能隐指名声低的人。“boss”老板这个词的意思就是管人。老板是被认为在身份和地位上优越的人。每天使用老板和下级这两个词不断地强化了高低、地位排次、优劣、我们与他们、管理者与劳动者之间关系。

太平洋彼尔公司的执行副总裁加里·麦克比使我们想起我们关于这些词的想象是多么的生动和有影响，也使我们想起它们所指的意义。我们也想起在生活中我们是多么早地形成了这些印象。在与一群高级经理谈到领导问题时，话题转到授权上，我们谈了几分钟关于促进合作和增强其他方面的话题，然后麦克比插入了下面的故事：“我的儿子七岁时，我认为可以把他带到我工作的地方，让他参观办公室。我让他坐在桌子后面的大椅子上，他眯着眼睛看着屋顶，说：‘爸爸，叫一个人进来，对他发一通火’。”

我们都笑了。这种笑，既使人体体会到故事的讥讽色彩，也让人认识到既苦又甜的事实。我们宁愿麦克比的儿子不是独自一人

产生关于管理者在工作中该做什么的想象。管理者和领导者做什么的观念伴随我们至少 2000 多年了，我们使用这些词是如此普遍和流行，以致认定它们是事情的自然秩序，但是他们确实不是这样简单的。

在大约七岁，也许更早些时候，我们就开始获得了金字塔般结构的图象，居最高位的是发布命令的牧师，在“命令链”下面的是执行命令的其他人。这些早期图象一直存在着，并且由于与老师、校长、教练、老板——甚至与父母打交道的经历所加强。当我们开始工作时，授权恰恰还不是压倒我们一切的感觉，这有何疑问呢？我们尊敬位居高层的人，授予他们许多权力和控制权，这又有什么疑问呢？富有挑战的牧师权力足以威慑任何人。藏在我们意识黑暗的幽深处，有一个小声音在说，“妈妈、爸爸，叫人来，对他们发一通火”。

几个世纪以来，当我们征服敌人、建立城镇和城市、在行星上居住、养活大众、建立商业的时候，等级关系很好地为我们服务。然而，我们在历史、神奇故事、传说以及管理教科书中所颂扬的居主导地位的有关组织的说法，不会很长时间为我们提供优质服务——部分是由于（如我们将来描述的）玩世不恭者正在获胜。对来自所有组织团体——政治、政府、商业、教育、劳动和宗教——领导的评价都很低，以致他们决不再过多地被注意。缺乏信心，导致人们几乎不愿意为作出改进而努力。

如果我们的语言迫使我们落入上下、高低、老板—雇员这样的说法，如果我们必须接受优秀或低下的地位，那么给工作的人们之间不同的关系下定义确实是不可能的。Meredith 公司杂志部的退休经理吉姆·奥特里说：“成为管理者在很大程度上与学习这种说法有关；成为好的管理者在很大程度上与使用这种说法有关；成为领导者在很大程度上与改变这种说法有关。”^② 为了更新我们领导者自身，为了使我们组织重新焕发活力，我们必须改变

这种说法。

有没有迫切的商业上的原因要从组织上对它们作出改变？我们认为有，以 Xerox 为例，在 80 年代，这个公司供应商的数目从 5000 减少到 500。Xerox 与它们的供应商之间的关系是根本不同的吗？你显然会认为，是不同的。在它的质量手册里，Xerox 写道：“目标是与最好的零售商建立长期联系，而且在最早阶段就得介入其中……Xerox 把零售商看作扩大的家庭中的组成部分。”^③记住“扩大的家庭”，在提到工作关系时，你会更经常地听到这个词。

再来听听 Levi Strauss and Company 主席和总裁鲍勃·哈斯的观点，当谈到 Levilink（莱威电子设备数据交换系统）与零售商和供应商的关系时，哈斯说，“我们处在相互承担责任和合作构成的无缝网络的中心……直接通过十年前不能想象的链条与相互联系和相互约束紧密相配。”^④

“紧密相配”，“相互承担责任和合作构成的网络”、“相互约束”——这些词在商业词典里是新词。与零售商和批发商之间关系日益发展的本质，正在改变着公司做生意的方式。人们在组织边界内部联系的方式也必须改变，这点是不可避免的。

正如哈佛大学教授苏沙纳·朱伯夫所阐述的：

在二十世纪最后几年里，我们仍受词汇的羁绊，在那里，管理者需要雇员；有上级就有下级；“工作”被定义为专门化的、详尽的、狭窄的并与任务相联系的，组织反过来使命令的链条以及控制的跨度变得有可能。对此起主导作用的说法就是军事；关系被认为是契约上的，而且常常是矛盾的。工作的根本图景仍然是制造企业的图景，在那里原材料被体力劳动和机器加工成为成品。然而，与体力劳动相联系的图景决不再能成为我们关于“工作”的概念。^⑤

在二十世纪最后几年里，引导我们的图景应该是什么？如果没有了上级一下级的关系，那么应该形成什么样的工作的概念呢？

代替等级制度的说法应该是“团体”。下面是 Xerox 公司的主席兼总裁在谈到公司新的工作关系时说的话：“我们的目标是创造自然的工作团组，它是围绕工作的自然单位而建立的。这种工作团组是作为工作团体——实践的团体、工作的团体、学习的团体——而发展起来的，在它们内部还有许多团体。”^⑥当描述组织如何发挥功能的可能性的图景时，应该想一下“团体”问题。

在一个不断学习、不断成长的富有效率的工作团体中，人们贡献出自身和专业技能。即使在我们最基础的制造业中，现在对雇员要求的知识也比单纯由手工来操作的工作要丰富些。在竞争优势是知识而不是体力的组织中，随着越来越多的人变得更加专业化，人们对自己被看作“下等人”的抵触增强了。当人们用脑而不是用手做事的时候，他们讨厌被控制，他们需要自我控制。

在传统的等级制度中，管理者支配着下级。在一个富有效率的工作团体中，我们都被赋予了活力，而且都是可靠的专业人员，谁愿意接受另一个人作为“统治者”呢？在民主社会中，人们不谈自己服从于领导者，为什么在办公室和工厂里就应该存在差别呢？在民主社会中，领导者为人民的需要和利益服务，领导者为他们的下属服务。

下属是不以地位来排序的。每个人都可以发表看法，不管是做什么工作和处在什么社会地位。下属在企业成功中发挥重要作用，他们不再只是别人的想法和价值的追随者，他们参与创造。

在今天通过蜂窝电话、传真、调制解调器来交流的开放世界中，领导者必须认识到他们影响他人的潜力远远超过他们“监督”的这七个、十个或二十个人。下属们在扩大，超出了直接汇

报、正规范围以及公司电话名录。领导者的下属是多种多样的，可能是供应商、配送商、消费者、顾客、同事以及其他领导者，还有受雇者协会。现在，领导者必须考虑所领导的不同人的多种多样的意见、背景、文化和风格。

在富有效率的工作团体里，领导者不是指挥官和控制者、老板和大亨，他们是服务者和支持者、伙伴和供应者。我们发现，不管在公共组织还是在私人部门，领导者认为他们的雇员是下属，自己是服务者和支持者，还是不普遍的。例如，想一想你是怎么描述你同其他人的工作关系的，然而试着不用老板或下级这样的词去做一天的工作，你可能会发现自己的反应是多么机械。不是你一个人这样：等级制度和它的语言为我们习惯地以符合高低、上下级的方式行动和说话提供了条件。

当然，我们并不天真。我们认识到，人们在组织中所处的位置会产生差别：地位有它的特权，但是，我们本能的反应应该依赖于地位、权力和特权去做成事吗？这是优化我们资本和人力资源潜力的方法吗？领导是一种以地位和身份赋予的神授的权力吗？现代的管理者期望的品质是从被看作下等人的中间产生的吗？

完全相反，我们相信，旧的组织的等级制度是虚伪的，开明的管理者都知道，服务和支持比指挥和控制产生更多的精力、才能和义务。

当我们与听众持有相同看法时，我们也经常听到反对意见。然而，有时我们也面临说下面这番话的人们的挑战：“我的下级并没有选我，我的上级选中了我。如果让雇员投票，那应该是灾难性的一步。你能想象政治化的组织是怎样形成的吗？你能想象想谋取官位的人会与政治行动委员会及其协议抗衡吗？”

尽管我们不提倡在组织内部公开选举，但是我们提醒管理者，不要欺骗自己。人们确在进行选举——在用他们的精力、他

们的献身精神、他们的忠诚、他们的才干、他们的行动进行选举。当你相信领导你的人正在那里为你们的需要，而不是为他们自己的需要服务时，你难道不会付出更高质量的努力吗？

把领导、服务、品质与关系联结起来

在认识组织生活具有激动人心的可能性过程中，为了理解领导一下属、成员一团体说法的重要性，不妨读一下约翰·加德纳（健康、教育和福利基金会的前秘书长、公用事业的奠基人、美国六位总统的顾问、著名的作家和学者）的以下言论：“当人们不管是有意识地还是无意识地认为领导者能解决他们的问题和满足他们的需要时，当领导者被看作模范象征时，以及当领导者的形象（不论是否反映了现实）与他们神话和传说中的情景相吻合时，忠实的下属就被征服了。”^⑦就这段话来说，加德纳的意思不是指领导者个人关注这个问题。领导者应该是超人、全知全能的奇才这样的期望是不存在的。相反，加德纳是在说明，人们总是愿意按照与他们的目标和愿望、忧愁和恐惧、理想和想象相一致的人指引的方向前进。他也在提醒我们，下属是他们所接受的领导品质的最终裁决者。

忠诚不是老板所能求得的东西。它是人们——下属——经过精选而赠送给赢得他们信任的领导者的东西。人们的选择不以权力，而是以领导者服务于某种需要所表现出的能力为基础的。

再引述一段加德纳的评论，我们也许能更好地理解下属评价的重要性。这段评论是：“当消费者有意识或无意识地认为公司能够解决他们的问题和满足他们的需要时，忠诚的消费者就被争取到了。”

这难道不是组织赢得消费者忠诚的准确评述吗？并由此而解决他们的问题和满足他们的需要。关于服务质量的书千篇一律地

把质量计划进程的第一步列为与消费者相一致，并且发现他们所需要的。消费者决定质量，如果我们想要得到消费者的忠诚，那么责任就在于我们的工作。可能曾经有过公司强调消费者接受质量的年代，但这个时代一去不复返了，不能严肃对待这个教训的公司会消声匿迹。

许多像提高质量这样的难题——不管是在服务或在产品质量方面——使我们更关注消费者的重要性。不知什么缘故，雇员关系的传统观念在组织的围墙内部继续居统治地位。我们似乎不让管理者把雇员看成是内部的消费者或下属。为了质量的提高，这种想法必须改变。Libbey-Owens-Fond 公司的主席罗恩·斯科德在最近的季度管理者会议上提出了这种看法：“我们的消费者不仅仅是买我们玻璃产品的 GM、Gartline 和 Walt's Auto Glass 公司的人。今天在这个房子里也可以发现我们的消费者，在遍及公司的七千多雇员中也可以发现我们的消费者……这些就是我们所要提供服务的人。”

通过彻底改变传统的关系，斯科德把管理者摆在提供服务者的角色，把雇员摆在消费者的角色。如果你能接受这种看法，即使仅仅为学习起见，我们也给你提个建议：在领导与为消费者服务之间比领导与传统的管理之间有着更紧密的联系。我们敢断定，读关于为消费者服务和质量文献，比读大多数管理教材更能学到关于领导方向的知识。

显然领导并不制造产品并把它卖给消费者。那么他干什么呢？只需要在领导关系和服务关系之间做个比较就可以了。研究消费者服务的瓦莱瑞·蔡塞摩尔、A. 帕诺休诺曼和纳德·贝里在他们的书《提供质量服务》中谈到，在三个根本方面服务与商品是不同的：“第一，服务在根本上是无形的，因为它们是行为和经验，而不是客体。精确制定的涉及统一品质的规范很少见……第二，服务——特别是有很高劳动含量的服务——是异质的。他

们的行为经常随着生产者的变化、随着消费者的变化、随着时间的变化而变化……第三，许多服务的生产和消费是不能分离的，在服务转让期间，通常在消费者与供应商之间相互影响的情况下，服务质量往往就体现出现了，而不是在制造厂中生产，然后完整无损地转让给消费者。”^⑧

领导也是无形的，它是一种表演艺术，它是较量。领导是我们在与另一个人的交互影响中体会的东西。

领导的劳动含量是很高的；事实上，这就是全部问题所在。完成这种劳动有许多方式。完成的方式随着领导者、随着下属、随着时间的变化而变化。在领导者和下属的生活中，没有两个领导者、没有两个下属团体、没有两天是完全一样的。尽管领导的做法，像服务的做法一样，可以界定，而且同样能被概括，但是它们在较量的瞬间是有明显差别的，而且是独具特色的。

领导的行动（产生行为）和对这些行动的接受是不能分离的。下属在较量的瞬间经常体验到他们的需要得到满足或是没有得到满足。它们没有被设计成实实在在的商品，以包装袋的形式整个送给下属。下属所体会到的是相互影响——至少在领导直接与下属接触时是这样。很不幸，在这个传媒时代，直接联系正在减少；正如我们将讨论的，这个变化是我们所遇到的许多领导问题的由来。

你读本书时，记住要思考“关系”。领导是一种关系，是一种基于相互需要和利益的下属与领导者之间的关系。只有你理解了这种服务关系，才能找到释放出更大关系潜能的秘诀。

了解下属的期望

我们在《领导的挑战》中曾讨论到，对领导一下属关系进行新的评价的开端是通过提问来进行的，“我们的下属对领导者有

什么期望？”^⑨在 80 年代初由美国管理协会主办的一次研究中，我们与南加里福尼亚大学的沃伦·施米特一起开始调查。我们问了一个很随意的问题：“你们渴望从上级那里得到什么价值观（个人性格和特征）？”^⑩（正如你们看到的，我们在 10 年前陷入了旧的说法之中，摆脱熟悉和适应的看法是不容易的。）

全国范围的 1500 多名管理者提出了他们相信对领导者起关键作用的 225 种价值、特征和态度。由研究人员和管理者组成的专门小组随后分析了这些因素，把它们归纳为 15 类，按叙述顺序，最常见的回答是：（1）正直（领导者正直、值得依赖、有个性、有信心）；（2）能力（领导者有能力、多产、有效率）；（3）领导能力（领导者鼓舞人心、有决断、指引方向）。由联邦执行机构 Alumni 联盟主办的跟踪研究，涉及到 800 名的高级公共部门管理者，结果重复了这些结论。^⑪

在随后的研究中，我们扩大了分类，详细阐述了我们早期的结论，增加了研究方法，最终形成了一种 20 个条目的调查方法，这种方法成了本书讨论的研究调查报告的组成部分。在由 Santa Clara 大学和汤姆·彼特集团的一家公司 TPG/训练组织指导的一个为期八年的经理实验班中，15000 名管理者完成了我们关于令人羡慕的领导特征的调查表。我们请被调查者从 20 个品质（见表 1.1）中选出“他们愿意按照他指出方向前进的最渴望和最羡慕的领导者”的七个品质。

在 1991 年，我们把研究扩大到包括收集最受人羡慕的领导者 400 多个写成的案例研究，在这些案例研究中，人们对与之打过交道的领导和他们很羡慕的和尊敬的领导提供了自己的看法。从这些案例研究中，我们收集了一些特别案例，它们是关于受人尊敬的领导的行为、令人羡慕的领导一下属关系的让人感动的特征，以及相关的规划或计划类型方面的。这些数据来自北美、墨西哥、西欧、亚洲和澳大利亚的资料。在收集早期案例之后，接

受指导的重要团体使我们能进一步确定被羡慕的领导者的行为。一系列经验研究（在附录中描述的）为进一步调查领导行为作了准备。这些领导行为影响着人们对信誉的评价。

表 1.1 令人羡慕的领导者的特征

特 征	1993 年美国被调查者 选择的百分率	1987 年美国被调查者 选择的百分率
诚实	87	83
有远见	71	62
鼓舞人心	68	58
有才干	58	67
公正的	49	40
支持的	46	32
气量大的	41	37
聪明的	38	43
坦率的	34	34
勇敢的	33	27
可靠的	32	32
有合作精神	30	25
有想象力	28	34
关 心	27	26
成熟	14	23
有决断	13	20
有抱负	10	21
忠 诚	10	11
自我控制	5	13
独 立	5	10

此外，我们还就令人尊敬和羡慕的领导者的品质及其原因，采访了 40 多位管理者，他们丰富详细、丰富多彩的轶事以及特殊例子使调查数据充满活力。从所有这些数据中，我们能提出一

种框架，来描述令人羡慕的领导者为了建立一种特殊的领导一下属之间关系而采取的行动。领导与下属之间这种特别关系不仅给人留下终生的印象，而且在行为上也产生重要影响。

确定令人羡慕的领导者的关键特征

我们过去几十年调查的结论显然是一致的，如果领导者要其他人自愿地参加共同事业，自愿地专心致志，那么领导者必须展现什么样的品质，就这个问题，人们多次表明了看法。

这些关键的特征是什么？根据我们的调查，大多数人尊敬和羡慕诚实、有远见、鼓舞人心和有才干的领导者。请花点时间来检验一下出自我们调查中的数据，我们从最流行案例中得出的结论在 1993 年专栏文章表 1.1 中已罗列。

正如你们能看到的，这四个特征——诚实、有远见、鼓舞人心和有才干——排在其他特征之上。如果这些品质曾经为从政者服务过，那么今天能取得一致和胜利的仍是这些品质。我们来考察一下每一个特征

诚实

事实上在我们指导的每次调查中，诚实比任何其他领导特征更经常被选中。诚实对领导来说绝对是基本的。如果人们打算自愿地跟随某个人，不管是投入战斗还是走进大会议室，他们首先要使自己确信这个人是值得信赖的。他们想知道这个所谓领导者是诚实的和合乎道德的。无论我们在什么地方进行研究——不管是国家、地区、还是组织形式，我们发现从 1981 年开始研究以来，最重要的领导特征一直是诚实。

这个结论被著名的，而且是很成功的研究机构 Korn/Ferry International 和哥伦比亚大学商学院联合进行的一项调查所确定。在

对 20 个国家（美国、日本、西欧和拉丁美洲）1500 多个高级总经理的调查中，涉及了外部危险、增长战略、专业技能、高级管理人员个人特征以及和 2000 年相关的主题。

联合调查显示“到 2000 年，理想的高级经理人员所需要的个人特征中有道德是评价最高的。回答者期望总经理在这方面应该非常出色。”^⑫在 1988 年，88% 的经理相信有道德是主要的。准确的数字随国家和地位变化而变化，但是有道德的重要性却一直排得很高。^⑬同样，办公室工作人员对诚实评价很高。在由 Steelcase 资助和 Louis Harris and Associate 指导的最近《世界范围内办公环境指南》一书中，很多办公室工作人员（例如，在美国有 85% 的人）说，对管理者来说，诚实、正直和有道德是很重要的。^⑭

在这个国家，诚实的好处不可能被夸大。雇员必须知道他们站在什么地方——因为他们仅仅能和诚实的人在一起。纽约州北部地区的 Norstar 银行的副总裁艾琳·普瑞克，在强调管理者和解释重要性时提出了这种看法：“你现在准确地知道你站在什么地方，而我一直准确知道站在什么地方，这对像我这样的人是重要的，因为到时我会成为一位很好的追随者。”^⑮

有远见

诺顿公司内部传播和编辑部主任贾尼丝·林赛把理想的领导者定义为“提出和明确梦想，并且鼓励你按照梦想前进的人，你需要时，他们就在。”^⑯我们希望领导者有方向感、关心组织的未来。领导者必须知道他们走向何处，当请求我们跟他们一道走上未知的旅程时，他们在脑子里必须有一个目标。

在 Korn/Ferry—哥伦比亚大学的联合研究中，75% 的被调查者把“传送未来的强烈梦想”作为总经理的一个很重要的品质；对 2000 年的情况，98% 的人几乎完全一致地作这样的排序。^⑰整个研究地区对这种管理风格的满意程度的变化不超过 3%。这个

结论表明，特别是就高级经理而言，有远见是最基本的领导特征。

我们的研究表明，有远见对第一线的监督者和中层管理者也是很重要的。如果领导者受到羡慕和尊敬，他们就必须看透时间的地平线和具有想象的能力。我们不喜欢追随那些毫无方向的人。不管诚实与否，不知道走向何处的领导者可能被我们中的其他人追随，因为这些人自己知道走向何处。

下属需要领导者对未来有一个明确的方向。当考虑未来六个月或六年需要达到的目标时，我们想知道组织看起来像什么，感觉像什么，会是什么。我们要详细地描述它，这样我们就会知道我们要达到的目标是什么，我们就会知道为了达到目标而选择什么样的合适的途径。

鼓舞人心

我们羡慕和尊敬那些有生气、精神高昂、热情、自信和乐观的领导者。我们希望他们是鼓舞人心的。然而，领导者对未来有梦想是不够的，他们必须鼓励我们认同这个奋斗过程，并鼓励我们朝这个目标而努力工作。

再次指出，这要得到全世界的认同，因为整个世界都需要受到鼓舞。在被调查的经理中，有91%的人认为，到2000年，能鼓舞人心的高级经理是很重要的，这种品质被认为比“分析”“组织”和“坚强”更重要。^⑩如果你打算在2000年做领导，你最好开始注视这闪光的一面。

赫兹设备租赁公司的副总裁约瑟夫·盖格里德证实了情绪饱满的人的精神的重要性：“我觉得你到工作站来每天都会感到你会有差异，而且感受到整个部门洋溢着热情，因为没有人孤零零地干活，热情变成一种感染力，工作任务几乎就成了一项有趣的消遣。”

有才干

第四个最受羡慕的领导特征是有才干。如果我们打算加入另一个人的事业，我们必须认为这个人有能力和有效率。人们普遍的希望是，这个人能胜任这个部门的工作，在这个意义上，有过取胜的记录，就被认为是有才干的最可靠的方式。

下属们所渴望的有才干的类型，随着领导角色的变换而变化，例如，人们期望居领导地位的人在规划战略和制定政策上显示出能力。如果组织面临一项新技术的挑战，更能掌握那项技术的人可能被认为是更合适的领导者。处于消费者联系之中或更接近消费者联系的领导者，通常必须比远离消费者联系的人在技术上更有才干。然而，领导者有着与下属同样的技术才干是不必要的。更重要的是，他或她花时间来学习商务，在做出影响组织中每一个人的变革和决策之前要了解现状。

然而，我们注意到一种倾向，即要求领导者有更高的技术才干。多面手管理者的时代可能正在结束，在知识产业中，这种情况尤其真实。尽管在高技术公司，一个有效率的领导者不必是优秀的计划制定者，但他或她必须懂得电子数据交换和网络对商务的影响。在专业服务的厂商中，好的领导者对顾客可能没什么直接的责任，但必须具备顾问的突出才干。

在领导技能方面，专业技能是有才干的另一标志。如果领导者被视为是有能力的，那么他们就要具备挑战性、能鼓舞人心、有能力、行为模范以及有勇气等能力，具有我们先前关于领导者研究中确认的以及在我们《领导的挑战》一书中所公布的这些能力。

稳定和变化

诚实、有远见、鼓舞人心、有才干，在过去几年间一直被大

家选作令人羡慕的领导者的四个特征。美国管理联盟和联邦执行机构 Alumni 联盟的人员十年的追踪调查证实，我们希望从领导者那里所获得的领导特征的这种稳定性。^④

然而，尽管这些领导特征一直十分稳定，我们仍观察到了最近的一些重要变化。自我们发表《领导的挑战》以来的这些年里，有远见和鼓舞人心这两个品质的重要性在加强。越来越多的人要求他们的领导者指引未来方向，表现出比过去几年更大的热情。在这过渡的时代，要求领导者具有满怀希望的想象和能力。

有才干仍然是最受人羡慕的领导的四个特征之一，但其价值被认为比过去降低了。有些下属认为在混乱的年代，同取得完成某项任务的胜利纪录相比，似乎更重要的是拥有想象力和目标、具有更多的勇气和激情。这种变化引起我们极大的关注，因为它与我们关于领导者需要更多的专业技能的观点是背道而驰的。在组织和环境日益复杂的情况下，任何领导者若没有真实的才干却能在当今组织的汪洋中航行，这点是令人怀疑的。我们必须认识到，与最初的研究相比，越来越少的人选择有才干。但是我们所有人都应考虑到，被有远见和能鼓舞人心的，但却缺少能力去实现未来想象的人领导所产生的后果。

在同其他人的关系问题上，变化最大的品质是“支持”。1987年我们第一次公布研究结果时，“支持”排在第11位，32%的被调查者作出了选择。现在，它排在第6位，46%的被调查者把“支持”看作是令人羡慕的领导者的特征。

也许由于扭曲的全球经济和政治的变化，人们需要从领导那里得到更多的理解和帮助。也许由于工作场所多样性的增强，人们需要得到更多的肯定和支持。也许由于授权运动，使越来越多的人认识到，他们在自我管理群体和自我指导工作环境中的潜力。不管何种原因，与几年前相比，今天越来越多的人希望得到领导的支持。

另一重要的变化是对雄心勃勃的评价。在 1987 年，21% 的人把它选作令人羡慕的领导特征之一；在我们最近的研究中，仅仅 10% 的人这样选择；也许这能给我们以这样的启示：自我服务的领导风格，决不像以前所认为的那样有利于组织的成功。

在选择偏好上的这些有节制的变化表明，我们对领导者的希望可以有些弹性，在任何既定的时间内，外部环境都可以影响对领导者的希望和羡慕。然而，这种转变仍没有改变我们去寻求诚实、有远见、鼓舞人心和有才干的领导者，这四种品质经历了很长时间和所有组织的考验，人们要求把这些品质作为领导的根基。

全球的和地方的评价

诚实、有远见、鼓舞人心和有才干，这些品质也是使我们自己发展成为全球的领导者的前提条件，然而，要成为领导者，我们也必须学会适应和塑造地方环境。希望会随着组织、随着功能、随着团体和随着程度的变化而变化。

与我们研究过的其他组织相比较，在我们研究的有个组织中，很多人（占组织总人数的 56%）选择支持作为一个最令人羡慕的领导特征。与其他公司相比较，在这个组织中，人们认为理解和帮助他人特别重要——不管是承担义务还是不承担义务的人，是男人还是女人，年轻者还是年长者都这样认为。因此，为了取得成功，人们必须在发展表现其他四个特征的技巧同时，发展支持他人的技巧。

相反，我们调查的另一个组织选择勇气这个品质远远超过国际上的通常情况，正如你可以想象的，看重支持的组织和偏好勇气的组织之间分歧是很大的。这些组织就像白天与黑夜那样不同，尽管每个组织在各自产业领域都属于最好的。

这些结论支持了公司文化的概念，组织不仅仅寻求在产品上

有差异，而且在领导者被希望的品质上也各有差别。这样做的时候，它们表述了关于人们自身应发展什么才能取得成功的一些看法。事实上，如果组织没有发展一种独特的文化，那它们很难说服高素质的人们来加盟和留下来。谁愿意在一种同任何其他组织完全一样的组织中工作呢？

人们也可能基于自身的角色而有些区别地看待世界。管理者一直寻求有远见的领导者；经常只有不到5%的非管理者持同样做法。60%以上承担义务的雇员一般寻求能支持别人的领导者，不到40%的高级管理人员会持同样态度。人力资源方面的专家比其他领域的专家更可能看重支持。妇女比男人更多倾向欣赏能支持人的领导者，在金融领域的人比在销售领域的人较少看重鼓舞人心的品质。很能理解，少数民族比多数人口群体更经常欣赏思路开阔的领导者。理解这些局部差异是很重要的。

如果我们作为领导者能自由活动，今天服务一个下属团体，明天服务另一个，那么保持全球性的视角是必需的。许多特征可以随着国家、随着组织、随着功能的变化而变化，而有些东西则保持不变而且具有普遍性。我们把这些东西看作可传送的领导特征。不管我们走向何方，从一个组织到另一个组织，从一个地方到另一个地方，从一批下属到另一批下属那里，我们都希望领导者至少能具备这四个特征。

单个来看，诚实、有远见、鼓舞人心和有才干这些特征对领导抉择、行动和发展提供了持续不断的有用的指导。综合来看，他们表达了有说服力的看法，这种看法有助于对领导的本质有更深刻的理解。但是，它们还包含有更一步的意义。

发现信誉的根基

诚实、鼓舞人心和有才干这些品质，组成被传媒研究人员称

作的始发信誉。^②在评价信息资源的可信度时——不管它是针对公司的总经理、国家的总统、零售商、还是新闻播音员——研究人员典型地使用值得信赖、专业技能和活力这三种评价标准。这三个方面评价很高的人，被认为是有信誉的信息来源。

这三种始发信誉明显地类似于我们调查中最经常被选择的三个特征：诚实、有才干和鼓舞人心。在最初研究中，我们很意外地发现的、而且随后被证实的结论是，人们首先需要值得信赖的领导者。我们要相信领导。我们要跟人们一样信任和相信他们。我们要相信他们的话能够被信任，他们具备领导的知识和技巧，他们自己积极而热情地指导我们的方向。信誉是领导的根基。

为了说明我们发现的重要意义，我们曾希望从过去 10 年关于管理和领导的研究中发现大量与信誉有关的论述。令我们吃惊和惊异的是，沙州是光秃秃的，我们可以发现人们对信誉和合作，信誉和反应，以及信誉和说服力的适当的关注和研究，但是，信誉和领导是一个大大忽视了的主题。为什么缺乏这个方向的研究呢？总经理知道信誉能给人以可信的信息，这难道不重要吗？

在 70 年代后期和 80 年代，关于自我帮助和管理的书很畅销，但是在很大程度上，这是想象战胜特征、形式战胜本质的一次胜利。在 90 年代，有一种认识正在增长，那就是赢得信誉比为成功而包装自己更重要。信誉是领导者和下属建立未来宏大理想的基础。没有信誉，理想就会消失，关系就会消退。

构建平等

美国最令人羡慕的公司之一 Herman Miller 公司主席马克斯·德·普里写道：“领导的第一个责任是给真实下定义，最后的责任是说谢谢，在这两者之间，领导者必须成为服务者和债务人，这概括了精明的领导者的前进道路。”^③

领导者通常没有觉察到自己是服务者和债务人，但是当思考

信誉在把其他人融入共同理想之中的重要性时，普里的评述提供了一个很有用的类比。仅仅考虑一下当你需要借钱的时候，当你不得不负债的时候就够了。想象一下你为了营建梦想中的房子而尽力去取得分期付款的时候，你坐在地方金融服务公司贷款办公桌的对面，在填写所有表格文件之后，贷款办公室可能做的第一件事就是审查你的信用。

信用和信誉都有同一个词根“Credo”，意思是“我信任或相信”。检查你信用的贷款负责人咬文嚼字地审查你的可信度，调查了解你是否信守诺言。这个负责人还想了解，他是否能相信你所说的能按时还本付息。

把这种类比运用到领导者身上，在许多方面，下属就像贷款官员一样。当领导者做出承诺（像在承诺便条上签字一样），他或她所要做做的就是领导这个组织奔向一个蒸蒸日上的新的未来，人们本能地做出信用审查，他们问自己：“这个人曾经做过承诺，他是诚实的吗？”“他是在说真话，还仅仅是博得我们支持的竞选誓言？”

人们也在自问：“在通向未来的困难道路上，他有热情保持人们情绪激昂吗？”“她能激励他人为了坚持到底而做出必要的牺牲吗？”“她有能力领导我们从现在所处的位置到达我们愿意去的地方吗？”“他有能使我们相信他会取得成功的胜利记录吗？”

如果我们对这些问题的回答是肯定的，那么人们可能愿意奉献出时间、才能和辛苦；如果回答是否定的，人们就不可能愿意付出。当领导者呼吁其他人按照新的战略方向、可能有更好的明天的梦想去前进的时候，人们首先经常凭直觉判定这些领导者是否值得信赖。

培育信任

然而，在信誉的所有特征中，有一个毫无疑问是最重要的特

征。诚实的程度比任何其他因素更能解释可信任度的变化。被看作值得信赖、很正直、诚实的人是必要的。你也许知道某人明显有才干、效率高，而且鼓舞人心，但是如果你感觉到他不诚实，你就不会接受这个评价，你就不愿意追随他。因此，信誉审查能可靠地被简化为一个问题：“我相信这个人吗？”

如果你的回答是肯定的，那就去跟随；即使这种努力不成功，你仍会看重自己。如果你的回答是“我不知道”，那就应获得更多情况，然后加快判断。但是，如果你的回答是否定的，那就去找另一份工作或另一个领导者。每次我们跟随不信任的人的时候，我们都会伤害自尊。在自己和别人的眼中，我们正在渐渐消失，我们变得对自己和别人几乎毫无价值。

我们最近向一群管理者介绍这些情况。一位年青妇女举手发言，她不是处在炒老板鱿鱼或者得到另一份工作的情况，因此，对她来说，必须有第三个选择，她提出了什么建议呢？就是“造反”。

“造反”，我们听起来像是比获得另一份工作或找到另一个领导者更激进的解决方式，但是在 90 年代，它必须增加到选择的条目中去。值得注意的是，在这位妇女将“造反”加到选择的条目中后大约一周，《商业周刊》的封面大胆地标出“GM：大胆造反”^⑧这样的标题，这恰恰不是我们希望保守商业出版物的封面上应该出现的。但是，它支持了这位管理者的观点。从会议室到工厂车间，从沿墙的道路到主街道，从南部中心洛杉矶到东欧，从美国的投票站到前苏联的广场，反抗是普遍的，和平地或者流血的，对领导不满的情绪极其高昂，领导者最须关注。

赢得信誉

信誉审查在过去就已存在，它不能不涉及名誉，名誉是人的

附属担保物，我们借此来保证履行作为领导者、朋友、同事和委托人承担的责任。名誉是支持人自然本能地获得信任的东西。名誉会受到爱护和关心。名誉受到损害，会降低人们对领导价值的评价，也降低了人们追随的动力。

信誉像名誉一样，是通过时间赢得的东西，它不是随着工作或权力而自动产生的。它在我们生活和工作的早期就开始了。开始人们倾向于认为，升迁到生活中的某个地位，获得学位、或实现重要目标的人是值得他们相信的。但是彻底的信任则仅仅在人们有机会了解他更多情况之后才能达到（或不能达到）。信誉的根基是一块砖一块砖地垒起来的，而且只有获得每一片新的碎片时，我们赖以建立未来希望的根基才逐渐建立起来。

我们从研究中认识到，有远见是把领导者与其他可信赖的人区别开来的品质。我们也认识到，没有稳固的个人信誉基础，领导就没有希望把他人融入共同的想象之中。在本书中，我们会谈到想象赖以建立并得到支持的可靠基础；我们不会谈很多关于领导者的梦想问题，相反，我们集中关注领导者信誉的根基，我们知道，仅仅当基础牢固时，未来的想象才能得到支持。

我们认识到，领导者的想象越高越开阔，根基必须越深；地下的土质越不稳，根基必须越坚固。特别是在多变的时代，需要勇气的时代，要在下属中产生信心，领导信誉是必不可缺的。没有它，什么也建不起来——至少没什么能经历时间考验。

但是，建成了根基就能确保成功吗？信誉真的重要吗？我们不是几乎每天都能听到获得成功的商业、政治、劳工和宗教领导人却缺少信誉吗？还有，商业的关键不是取得好的结果吗？如果没有了信誉的人却能取得很好的成果，那么有它没它还会产生什么不同呢？

信誉很重要。尽管在一定时间内一些人以邪恶和不诚实的方式取得成功，但是信誉对个人和组织的行为却产生重要的积极的

影响。下一章，我们将考察信誉产生的差别，现在的领导者怎样评价信誉，以及领导者——我们所有人——为了加强自身信誉所要做的。

第二章 信誉的差异

你不可能追随那些不可信的人，也不可能追随那些不真正相信他们自己正在做的和怎样做的人。

——盖尔·汉密尔顿

除非我们相信每个人能对其他人的生活产生影响，除非我们每个人都相信我们存在差别，否则谈论领导是毫无意义的。如果我们认为，人们没有力量对事件产生影响，仅仅历史本身塑造行为，那么本书就没有任何意义，任何人读它都是绝对无益的。

在同你认为可以当领导的人的相处经历中，你得到的启示是，在生活中，人是有差别的。^①现在花点时间考虑一下你愿意按照你所羡慕和尊敬的领导者指出的方向前进的时刻。回答以下问题，并做心理和书面记录：

◆你同这个人是在何种情况下相处——在一个项目、计划或活动中？它是在工作范围内还是工作范围以外？这个项目或者活动希望达到什么目标？你希望产生什么结果？

◆你愿意使用哪三、四个词描述你同这个人相处时的感受呢？当你同他（她）在一起时你感觉如何？这位领导者是怎样让你感觉到自我的存在的？

◆这个人采取了什么样的领导行为最大限度地调动你和他人的工作积极性的？你所羡慕和尊重的领导者做了些什么？

我们已向数千人提出了这些问题。在回答中，一个疗养院所

辖的 Hillhawn 康复公司的主任凯西·拉克向我们谈起她职业生涯的开始阶段，即作为护理主任时的情景，我们听起来，她的经历具有代表性。

正如她告诉我们的，疗养院的院长是一个积极的思想家，他总是不断对周围的人们提出挑战，使他们不断提高：

他总是有某种新项目要做，他能看透下一步会发生什么，预料到新的东西、有趣的东西，以及与众不同的东西。他一直在教育他人，在所有的时间里，甚至在普通的谈话中，他也会教你一些东西，因此，总是存在学习的机会。

他非常诚实，我对他充满着信任；我知道他从未让我处在牺牲我个人的伦理道德或者放弃我的个人价值观或标准的境地……他工作很辛苦，工作时间很长……在我全部的生活中，我从未如此努力工作过，但我从没有感到被利用或被虐待……他完全信任我的工作，要求我听一些反馈信息。他总是能够帮助解决问题……

他使用的一种交流方式——双向交流，就是召集“楼层会议”，这些会议规模很小，人们能提出问题，或提出建议，或者互诉牢骚……他边听，边做记录，然后在24小时内将这些附有答复的记录打印好分发。他能够处理复杂问题，能用一些人们易于理解的术语将问题综合起来，以便使每个人都拥有共同的目标……他确定了一个非常高的标准。

拉克继续谈到，这位院长每天都在教育她，并用一些溢美之辞增强她的信心。一个显著的方法就是以向来访者（或者是公司总裁）高度评价的方式介绍她——“你今天将接受真正的治疗，你即将见到的是你迄今为止遇到的最优秀的护士。”他说得非常明确，他对拉克和所有其他雇员真正感兴趣。

随后，拉克讲述了有关完全信任的一个富有戏剧性和值得回忆的故事：

我敢肯定没有人会有一个这样做事的老板。我和丈夫结婚已八年，养了三个小孩，我们从没有机会去度一个真正的假期……我们存了一笔钱——花了六个多月——我们计划去 Acapulco……在我动身那天，老板把我招到办公室，他说：“现在，我不是想伤害你，但我要你做件事。当你偶尔外出度假时，你确实需要一些东西，可你或许买不起，或许你觉得不应该买它，因为你有三个孩子，要些别的东西，我打算让你带上我的美国特快卡，以防你确实需要什么。”那是令人感到的事情。人们多次问我：“你怎么会对公司如此忠诚？”那是因为有着像这样的东西存在。我从没有用那张卡……他相信每个人内在的自我价值。

生气勃勃的个人

我们多次听到熟悉的例子，人们由于同他们羡慕和尊重的领导人相互影响，结果怎样使自己感到更有价值。他们愿意按照这些领导人指出的方向前进。Monolithic Memories 公司的风险投资人和前总裁欧文·费德曼一直坚信这一格言：“你爱某人不是因为他是谁，而是因为他使你产生的感觉。”

费德曼指出：“这一格言同样可以应用在公司的环境下，在商界使用‘恋爱’、‘爱慕’这些词似乎很不适合。传统的观点认为，管理不是民意竞赛……但我坚持认为，任何事情都是平等的，我们愿意为我们喜爱的人努力、高效地工作。我们喜欢他们的程度与他们使我们感觉如何存在着直接的正比关系。”^②

在对人们同所赞赏的领导者一起工作时所产生的感受的分类

中，我们对 400 多个受人羡慕的领导者的案例中所表达的主题进行了分析。最常用的 10 个词汇是：

- 有价值
- 有动力
- 热情
- 富有挑战性
- 鼓舞人心
- 有能力
- 有支持力
- 有力量
- 受人尊敬
- 自信

描述人们感受的其余词汇也是类似的。它们都是积极性的词汇，没有人提到“恐惧”、“胆怯”、“愚蠢”或“悲伤”。每个案例都是涉及振奋人心的领导者。每个故事都是有关增强自我价值的。每个例子都是关于令人羡慕的领导者如何增强周围人的力量，使周围人更加感到自己重要。结论是确定无疑的：当人们同那些他们羡慕和尊重的领导者一起工作时，他们自我感觉更佳。有信誉的领导者提高了自尊。使自己与其他人产生差别的领导也会导致其他人感到他们会产生差别。这些领导者让周围的人思想自由，能使他们比可以想象的更有潜能。

我们已经收集到的案例研究证据得到组织研究的支持，这一点，我们将在附录中进一步论述。结论是一致的，重要的是领会其意义。我们羡慕的领导者并不是把自己、而是把别人放在中心位置。他们并不寻求别人的注意，而是注意他人。他们并不集中力量达到他们自己的目标，满足他们个人的需要；他们总是千方百计满足下属的需要和利益。他们不是以自我为中心，而是以下属为中心。

在随后的研究中，我们阐述了我们最初的调查，这一次是使用一种信誉行为测量法，基于诚实、能力、鼓舞人心的程度而确定信誉。我们要求被调查者谈谈他们顶头上司信誉行为的程度。^③我们发现，当人们认为他们的上司有很高的信誉时，有意义的是，他们很可能：

- 自豪地告诉别人他是组织的一员
- 拥有很强的团队精神
- 认为自己的个人价值观与该组织的价值观是一致的
- 对组织有归属感和忠诚于组织
- 对组织有所有者意识

但是，当人们认为他们的上司信誉低时，他们更有可能认为该组织的其他成员：

- 只有在严密监视时才进行生产
- 主要通过金钱来刺激
- 公开场合褒扬组织，而私下却对其贬低
- 如果该组织开始感到困难，他们将考虑另谋职业

他们也不可能为组织感到自豪、将自我价值观视为公司价值观，有很强的团队精神，对组织有归属感，有所有者意识等。

信誉至关重要吗？如果雇员的忠诚很重要，那么很明显答案将是肯定的。但如果管理者满足于通过涨薪增加生产，严密监视雇员，在背后了解雇员们的谈话，经常更换雇员，那么信誉将荡然无存。

问题的关键在于人们志愿投身于共享价值和想象的程度在增长，对领导的信任决定了人们是否给予更多一点的时间、才智、精力、经验、智慧、创造力和支持。值得信赖的领导者的下属在行动中不是小绵羊式地服从命令，而是在追求共同目标过程中按道德上的忠诚行动。很少或没有信誉的经理们，对那些需要积极参与某一项目而犹豫不决的人威胁要开除他们，或者可能以更多

的钱来诱惑他们的下属。但是威胁、权力、地位和金钱并不能赢得忠诚，它们得到的是屈从，而屈从产生的是平庸、绝不是伟大。只有高度的信誉才能赢得强烈的忠诚，忠诚最终将使人们再造伟大的企业、资本和经济。

信誉的差别在当今紧紧把握结构变化和全球竞争的时代至关重要。全世界的企业领导人已经努力将产品、服务质量的提高提到他们第一位议事日程，每年都有成千上万个美国公司申请“Baldrige”奖，大约有400个公司经历了严格的申请过程。美国质量控制协会估计5万家公司已经制定了某种形式的质量提高方案。每天在全美大陆都有新的发明不断涌现，从而缩短了进入市场的时间，减少了中间层，增强了服务效率，削减了工作环节，压缩了人员，把公司分小，以及进行了其他改进。

既然信誉是领导的基础，利害攸关，那么在信誉度方面目前做得如何？遗憾的是，做得并不好。在过去10多年的管理方面，我们已经目睹了信誉的大规模丧失。

玩世不恭者的胜利

我们中很少有人相信企业和政府机关的领导者和经理们有足够的能力和信心，引导我们走向竞争激烈的全球市场的顶峰。雇员们越来越意识到，资方并没有能力应付艰难的挑战，他们从不讲真话，他们只顾贪婪，而不是去关心顾客、雇员或者国家。

经理们向雇员们呼吁促进生产，提高产品和服务质量，更积极地投入赢得全球市场竞争中，这些行动只引起了越来越多的怀疑。工人们耸耸肩叹息到：“我为什么要忧虑，毕竟他们只是为了自己。”

例如，根据唐纳德·坎特和菲利普·米尔威斯教授的研究，在本世纪80年代末，43%的美国工人属于“对现实不满”一类，

41%的工人属于“乐观”一类，16%的工人属于“小心谨慎”一类^①。到90年代初，“对现实不满”的工人比例增至48%，几乎每两个工人中就有一个。与80年代末相比，今天很少有人属于“乐观”一类。^②

“对现实不满”的人与那些“乐观”的人相比对资方的管理更缺少信任。大约一半的愤世疾俗者怀疑资方管理人员所说的真实性，仅有1/3的人相信资方管理人员是正直的。3/4的人认为，不管人们想法如何，高级管理者都能做大量的他们想做的工作。^③当这些愤世疾俗者听到资方管理人员正在进行最新的公司组织“创新”，他们可能会说：“哦，我敢肯定，我知道谁会获益。当你们最后一次说，情况将会逐渐好转时，出现的唯一情况是我的更多朋友被解雇了。”

Lov Harris 和 Steelcas 联盟的调查表明，只有40%的美国政府人员认为，资方“诚实”、“公正”、“有道德”，这些是“真实的”。尽管有85%的政府工作人员认为资方做到这一点“非常重要”。^④ Steelcas 将这项调查扩大到美国以外的其他国家，通过调查发现，全世界都需要合乎道德的管理。^⑤但是正如在美国的情况一样，我们所期望的和我们认为能得到的这两者并不相符（见表2.1），信誉的鸿沟遍及全球。

考虑一下这个问题：“公司对你是否不失尊严，充满尊重？”在由舆论调查公司最近进行的一项调查中，只有37%的小时工和44%的专业人员回答是肯定的；大约有45%的小时工和53%的专业人员对最高管理层的能力充满信心。可以理解的是，经理阶层往往感觉不一样，但仍然只有65%的人感觉受到尊重，只有66%的人对最高管理层的能力持肯定态度。这些数字并不是对中间阶层信心的准确反映。^⑥

Harris 舆论调查公司在1992年对公众对大机构的信心进行的调查发现，公众对大公司的信心下降，只有11%的人对大公司

信心十足，这个结果是 26 年的调查中最底的，1966 年，有 55% 的人对大公司充满信心。^⑩

表 2.1 合乎道德的资方
(按“资方诚实、公正和合乎道德”提问)

办公室工作人员	对这一提问作出回答的办公室工作人员的百分比	
	很重要	很真实
加拿大	87	36
美 国	85	40
欧共体	80	26
日 本	72	16

资料来源：Steelcase《世界办公环境指南概览》（Grand Rapids, Mich: Steelcase1991）

这些特点并不局限于企业，政治家在信誉评价中得分更低。根据坎特和米尔威斯调查，政治上玩世不恭者，总的比例是 59%。^⑪一半以上的调查对象认为，政治家只是做一些能保住官职的事，同时做出一些不打算兑现的诺言。Harris 的民意测验表明，只有 10% 的公众对国会充分信任^⑫。由纽约《时代杂志》和 CBS 新闻 1992 年 4 月进行的一项调查发现，有 71% 的人同意以下观点：“政治家说的和他当选后做的几乎没有关系。”^⑬

最近，我们现场观察到了对政治领导缺乏信心的结果。我们有机会参加了在旧金山海湾地区举行的一个讨论地区问题的讨论会。两个资深的区域经济计划专家明确提出了该区面临的交通问题，他们的讲话结束后，我们询问那些受过良好教育和热心的听众：“你们中有多少人对我们选择和任命的官员在 2000 年前解决这些问题有信心？”没有人举手，我们再次问到：“在 2020 年之前？”还是无人举手。

日趋严重的玩世不恭者是对民主和世界经济的威胁，例如玩

世不恭者很可能认为，他们期望值不高，政治家只关心自己不关心别人。这种信念导致对政治漠不关心，结果在政治选举中，他们往往不参加投票^⑨。如果越来越多的人相信，大多数人是为了自己而活着，那么，可以想象民主社会将会发生什么。玩世不恭者的观点确实会成为现实。只有特殊利益的精英阶层会控制国家。

我们正处在世界史上迫切需要所有公民都参加学习、创造、提高的时代，但我们发现，越来越少的人愿意这样做。即使危机迫在眉睫（不管在全球市场，还是在地方工厂），我们也不相信，我们的领导者能领导我们走出困境。

现在你或许认为，你并不需要玩世不恭者的参与，你不需要否定和怀疑，但是仅仅考虑这些还是白费精力。如果他们全部充满热情地参与，那么集体和组织将会发生什么！如果把玩世不恭变成希望，那么他们会做什么！

玩世不恭的理由

为了发现信心危机的解决办法，我们首先必须理解什么因素导致玩世不恭和疏远感的增强。对领导和机构信心不断下降的根本原因是什么？当我们问及为什么玩世不恭者不断增加，信誉不断下降时，我们听到的主要解释涉及从当前的丑闻到对一切方面的怀疑。

丑闻、背叛、幻灭

信誉下降最普通的理由是显而易见的。我们目睹了美国 S&L 和华尔街的丑闻、BCCI 的偷窃，所有这些使其他人看起来像是孩子们的戏。到处存在着反伊朗事件、政治家的性丑闻、国会议员检查中的欺骗、白宫津贴的滥用。在美国，罗伯特·马克斯韦尔证明是一个十足的恶棍，宗教福音伴随着他们的心跳，但糟

糕的是他们的手放在储蓄盒里，最圣洁、最神圣的传统遭到践踏。国家已经根据一些深受爱戴的领导人私生活的报告痛苦地重新评估他们的人格。在日本，80年代和90年代初首相和政府官员由于欺骗和滥用职权而引咎辞职。

每年在竞选活动中都要发出誓言、稍存即逝的口头声明，但人们很少再相信它们。诺言许得越多、诺言越有吸引力，人们相信它的可能性就越小。对政治过程和控制权力机关政治精英们的憎恨所产生的幻灭感不断增强^⑤，到1992年春，政治上玩世不恭已达到顶峰，纽约《时代》杂志在五个月时间内在全美采访了上百名选民，他们发现，选民们仍对不能兑现的诺言最反感，在密执安州 Ypsilanti 的通用汽车公司底盘车间的一名工人基思·迪特莫就是大多数持这种观点的人的代表，他说：“政治家说要做这做那，但一旦当选，便一事无成。如果我有权，我将赶走每一个政治家，我肯定能做到，他们都是说谎者。”^⑥

在企业界也存在类似的观点。我们都有朋友或者朋友之友在正常买卖过程中由于负债太多而承受到意想不到的打击。企业缩小规模、工人大量失业、企业破产，市场占有份额丧失给外国竞争者，使一些人将其失败归于企业领导人的能力不足。随着利润的减少，维持基本生活水平的压力增大，一些最辉煌、甚至充满神话的公司的雇员充满了史无前例的幻灭感。

所有这些丑闻和破灭的诺言，使人们感到一种背叛，在《产业周刊》进行的一次民意测验中，尽管93.8%的被采访者认为，忠诚是一个公司成败的重要因素，但75.6%的被采访者认为，与5年前相比，他们的公司对他们更缺少忠诚^⑦。钢铁工人鲍勃·布拉克在琼斯拉夫宁钢铁公司工作34年后失业了，他在总结最近10年许多工人对企业行为不可理解时说：“你不会真正信任公司，因为你不知道它下一步要干什么。”^⑧

越来越多的人询问，是否有人值得我们信任。人们公开怀疑

他们的政治的和企业的领导人不是为他们考虑。为国家和公司利益服务的那些人曾经做了些什么？任何领导人都会被信任吗？

经理们可恶的报酬

在美国，最高总裁的工资达到顶峰，与此同时，公司的业绩在下降。无论在现实中还是在想象中，普通工人在经受痛苦，而老板们在享受奢华。一些人认为，正是这些老板们的挥霍无度，才使工人们失业、公司的市场丧失。

美国著名的报酬问题顾问之一格拉夫·克里斯特尔在著作中写道，情况已经变得越来越过份：

在过去 20 年，普通美国工人扣除通货膨胀后的工资减少了大约 13%，在 80 年代减少了大约 5%；在大多数公司，高级经理阶层扣除相同的通货膨胀率后的工资却上涨了 3 倍……在 1974 年一个高级经理获得的全部报酬是一个普通制造业工人工资的 35 倍左右；今天，高级经理的工资大约是一个普通制造业工人的 120 倍；在制造业和服务业大约是 150 倍。^⑩

似乎没有其他问题比这一问题更能激怒雇员，包括经理。据《产业周刊》报道，62%的经理们认为，总裁们的工资太高。记者乔尼·纳尔逊—霍奇勒写道，由于总裁们的工资太高，整个工业界士气低落，玩世不恭者高涨^⑪。这家杂志的民意测验显示，总裁们的薪金正起着使工人们丧失积极性的作用。

总裁们越来越承认，薪金是一个“热土豆”，是一个导致紧张的话题，特别在今天的经济中。“当美国公司在同外国竞争对手竞争中失败，而外国竞争对手总裁们的薪金按美国标准很低时，关于总裁们工资的争论达到高潮。”^⑫目前高级经理们正采取守势。

高级经理们的工资过高不仅仅是人们的直觉，研究这一课题

的学者们也得出结论：“在美国 CEO 的报酬计算中，很少有能者多获的因素。”^②换句话说，尽管有“按业绩付工资”说法，但是没有证据表明，高级经理的工资和他们的成就之间有联系，信誉萎缩的恢复必须与总裁工资的自我改革联系起来。

质量幻想

大部分生产线工人和经理们认为，质量非常重要，对质量的重视可以理解为改进过程的第一步，但是，在质量运动中潜在着令人惊讶的问题。“质量、质量、质量”或许是新一轮的竞争口号，但工人人们的舆论认为，公司并不在意它。在一项雇员对质量提高态度的调查项目中（由盖洛普公司为美国质量控制协会实施），55%的雇员认为，他们公司说过“向顾客显示我们努力提高质量”非常重要。但只有 36% 的人认为，公司非常出色地遵守他们的承诺。53% 的人表示，他们公司认为“使质量成为每个人的最高目标”非常重要，但只有 35% 的人认为，他们的公司在这一领域做得很好。^③

雇员们说，在提高质量的竞赛中，缺少的是行动，但是，投入了如此多的钱、精力去训练工人在统计过程中控制和熟悉帕累托图表，怎么会出现这种情况呢？当公司竞相赢得“Baldrige 奖”或“Deming 奖”时，当质量放在几乎每一个公司长期日程表的第一位时，怎么可能产生如此情况？

或许金钱、训练、奖金发挥了作用，当你拿起一张当地报纸和公司的业务通讯，你肯定看到质量的重要性，你不可能错过“质量第一”的电视广告。期望在上升，人们逐渐相信，质量是财富和利益的源泉，他们希望最大程度地节约成本的行动以胜过花言巧语。但是谈到质量问题，很明显人们只听到谈论，没有看到结果。

随着希望的上升，即便做了很多工作，也还远远不够，通常

这是事实。人们认为，正在做的一切尚不能弥补希望与现实的鸿沟，有证据证明这种看法。例如，在过去 10 年，美国汽车工业已经取得很大进步，但是在同日本汽车业的竞争中，它们仍然处于落后地位。或许美国汽车工业领导认为，当他们赶上时，竞争将处于停滞状态。

当出现领导行动落后于领导诺言时，信任的鸿沟肯定要扩大。然而，工人们的反映是健康的，有助于启发领导者们：“当你梦想成为伟大时，仅保持一般是不够的。”

对权力的怀疑

从历史的观点考虑，我们可能明白有很多信任鸿沟的事件，政治学家利普塞特和施奈德敏锐地观察到美国制度中一直存在着危机的原因之一是，存在着对执掌大权的个人成团体持怀疑态度的传统：

这个国家的平等和民主价值观产生的有关后果是，民众对政治精英缺少顺从，对各种政治团体一波接一波地攻击。尽管大多数美国人崇尚美国的基本制度，但是他们几乎总是发现有很多值得反对的东西，如这一制度运行方式和政治家们的表演……[美国人]认为，来自权力机构的领导者（不管是公共还是私人的机构）最坏或者有可能最坏。实际上，公众恰恰倾向于使社会问题个人化，也就是说，把这些问题怪罪于无能的领导人和腐朽的掌权者。^②

表明美国公众爱好的强有力证据可从 1992 年的总统和国会选举中略见一斑。推举的候选人受到来自各界的攻击。逃避责任的情绪使有时限规定的选举只能在 14 个州通过。共和党真诚地投票支持布钦南并不是因为他会赢，而是给白宫传递了一个不履行诺言将会承担后果的信息。在民主党的初选会中，杰利·布朗

达到公众支持的顶峰

随后出现贝罗斯·佩罗，大量的支持使他投入到竞选中。佩罗突然杀出，在接受了拉莉·金的采访后，更是名声大振。他的竞选动力来自选民们的冷漠和政治上的玩世不恭。罗斯·佩罗的参选直接证明，如果民众感到值得信赖的人参选，那么挫折、失望已经转化为行动。美国企业协会的政治分析家威廉·施奈德在评论佩罗的竞选时说：“正是信任导致的。我问佩罗的支持者，‘佩罗持何种观点？’他们说，他有没有观点对我来说无关紧要，关键是他从不说谎。”^⑤

佩罗突然退出竞选。他的选民非常失望。他的支持率降到10%。他的最初信誉遭到破坏。但是，他重返竞选舞台，通过坦率谈论经济问题，通过30分钟关于经济状况的电视演说，通过呼吁解决选民存在的不满情绪，他重新赢得了大部分阵地。尽管有时他对早期退出竞选的解释似乎有点偏执，但佩罗还是震动了政坛，赢得了19%的公众支持。一千九百万选民的支持证明，民众主义是充满活力和完美的。

由于人们对政治家信誉的怀疑，或许没有人比总统候选人比尔·克林顿遭到更大打击。乔治·布什和共和党人在竞选活动的最后几周相信这一问题，他们不断表示对克林顿是否适合当总统的怀疑，引起对克林顿信任的下降，从1992年8月的最高的70%，跌到选举两周前的最低的52%，^⑥这一现象可以说明为什么克林顿在选举中没有赢得大多数的支持。他最后赢得43%的支持。只有时间能够说明，在他总统任期内，信任问题是否将一直缠绕着他。

但是这些数字也给我们提供了关于信任问题的另一教训。表明克林顿在诚实和正直方面落后的同一次民意测验也显示，在对选民非常重要的两个问题（创造就业、解决经济问题）上，克林顿一直被认为最有能力。信任并不是孤立现象，也不是与其他问

题无关，它与这些问题息息相关，而这些问题在他们决定将跟随谁时最为重要。二者平衡，克林顿赢了。他和他的竞选班子全神贯注于就业和经济问题，这些关注使信任问题不致降低对比尔·克林顿的希望。

一种类似“我不再参与”的态度可能出现在商界，人们以持股人运动的方法进行投票，发泄愤怒。各级政府官员对他们重要选民的希望持严肃认真态度，《商业周刊》杂志作了如下报道：“由于代理原因，投资者像政府工作人员一样极少提供信息。在公司表现很差的地方，在过度支付报酬的地方，在管理不负责任的情况下，他们都要求变化，甚至达到了把游手好闲撵出去的程度——不仅仅是公司内部的人，还有独立的董事……抗议是因为代理的原因。例如，科罗拉多公共就业及退休组织不是积极主义的投资者，它从未倡议一种解决办法，但是今年，来自 11.5 亿美元的资金正在抑制来自 American Express, ouidental petroleum, Travelers westinghouse 和 Unisys 董事的票数——但离把他们逐出董事会还相差甚远”^④

在加拿大、欧共体国家和日本的政府、白领认为资方的诚实程度较低表明，对权力的怀疑并不是美国的特有现象^⑤。90 年代早期，在德国发生了罢工，波罗的海国家发生了动乱；丹麦、法国和美国的选民举行了示威；在世界其他地方也发生了骚乱。这肯定是不同寻常的。

授权运动也是一种民众主义，通过努力，在组织和其他情况（如分红）下创造更多的社会公正和心理公平，以便能产生更大的财政平衡。不管是自我管理的团队、灵活的工作安排，或者是远距离通讯，授权都是从管理精英阶层到一线工人的权力和财富的再分配。它也可能发生在对地方管理持肯定态度而对中央集权持怀疑态度的社会。

但或许有一点自相矛盾，对权力的怀疑也能使人们对他们的

机构保持信心。他们谴责领导者，而不是政府、企业或劳工部门本身。这增强了这样一种信念，个人会产生差异。不接受无权力的环境和强烈控制自己生活的愿望这样牢固的传统，可以强有力地推动建立一个可行的经济和政治机构。这种有益的怀疑主义已成为法西斯主义的主要制约因素，强大的个人主义和自由选择是自由的保护神。

人们对领导地位的看法也倾向于随着事件起伏不定^②。当处在好的时代时，人们对其领导人信心十足；当时代很糟时，他们往往信心不足。历史事件越严峻，时代框架越浓缩，人们就更有可能会愤世嫉俗。因此，在一个很长的衰退期内，随着服务人员的失业、家庭收入的减少，企业、劳工和政府领导人的信誉就会下降。对权力的正常怀疑和历史事件的综合（像 80 和 90 年代的丑闻）一定能充分说明为什么领导者会失去信任。我们现在明白，在糟糕的时代同糟糕的行动一样往往损害信誉。

然而，信誉的丧失被看作仅仅是一个容忍领导者逃避他们行动责任的时代问题。对权力的怀疑可能有助于理解为什么人们有时候要求“将那些无能之辈赶出去”，但这并不能解释为什么有些掌权的人比他人更值得信任。这些解释并不能说明真正的原因以及解释人们或他的领导者始终采取积极行动去增强信誉。

下属们要做什么？领导者要做什么？

看得见的领导者

为了了解信誉丧失的根本原因和增进信任的解决办法，我们必须理解人类信任的推动力。让我们再回顾一下调查结果：大约 1/3 的办公室工作人员认为总裁们非常诚实。下一次你在组织的一个会议上再考虑一下这个结果。看一下左边的人，再观察一下右边的人，然后，根据上述统计数据，确定你们三个人中哪两个

不诚实。

事实上，我们并不相信统计结果，我们不相信我们企业界、政界、工会或集体中，只有 1/3 领导人是诚实的，直觉往往是看不见的，直觉本身也可能是“不诚实”的。我们很少认为工作同事不值得信任。总是别人不值得信任，与我们熟悉的人无关。

坎特和米尔威斯的研究表明，与资方管理层相比，人们更信任自己的同事，与同事打交道时，他们较少愤世嫉俗。为什么？“为了一件事，人们更难以做到与周围同事每天奉行愤世嫉俗的旧模式。有关偏见的研究表明，人们与其他群体（如资方管理层）相处时，可能采纳旧模式，但是与同一模式中的单个成员交往时，通常修改或放弃它们。”^⑨

问自己这样一个问题：“你更信任哪些人？——是你熟悉的还是不熟悉的？”你的回答可能是你熟悉的那些。必须承认，你可能并不信任你很熟悉的人，但这种情况通常少见。

曾是通用汽车公司一家制造厂经理（现退休）的帕特·卡里根录相上有一幕关于她的生动场景。这幕场景从本质上揭示了我们是如何赢得信誉又是如何失去它的。一群 UAW 成员正坐在一起谈起卡里根的领导才能。这个厂一名老工人评论道，如果卡里根的前任进入车间，他会不知道他是谁。他说，卡里根是第一个到处走动参观，并且同每一个人握手的经理。在这盘带子结尾，杰克·怀特，当时 UAW 的地方主席说道：“帕特·卡里根不是仅仅会谈话”。^⑩

我们已经同成千上万的人一起观看了这个录相片，在回忆这幕场景时，一个观众评论说：“她必须接近人们才能让人们了解自己的良好品质。”正是卡里根的身体力行才使她赢得了工人们的尊敬和信任。正是她的可亲可近才使她克服了多年的玩世不恭和不信任。

我们从这个富有远见的评论中能取得什么教训呢？对所有领

导者的教训应是：信誉的获得是一个长期行动过程，是工厂楼层的访寒问暖、是人对人的活动。它在小范围可以通过身体力行来获得。难以接近的领导者不可能指望仅靠名份就受到信任。信任可以通过握手、拍拍肩膀、倾听呼声来获得。也可通过分享个人经历，诉说自己的故事、参与对话来获得。领导者要成为一个普通人，而不是把持位置的高高在上者。

很多的领导者已变得疏远人们和与世隔绝了。我们已逐渐把企业、政府和工会领导人从我们队伍中排除出去了，而不是看作我们的一员。人们谈到华盛顿特区似乎它是另一个星球上的，公司领导者似乎是另一个遥远的星星上的。领导者还不是很亲近，能让我们了解。

很多领导者不再是现实生活中的人，我们仅通过一些技术手段了解他们，这使领导者很难接近，显得更加遥远。尽管你可能看到更多关于他们的电子图像，听到更多关于他们在提示器中发出的话语，任你真正了解他多少呢？你不知道什么是真实？什么是欺骗？你不认识他们，他们不认识你，没有任何关系。

填补这一信任鸿沟的奥秘在于共同愿意互相接近，互相了解——作为人，而不是作为投票统计或雇员人数。通过接近下属，让下属了解他们，领导者能够巩固信誉的根基。

人们所需要的领导人是值得信赖、有能力、高瞻远瞩、富有能动性和鼓舞人心的。人们今天更多地对现实不满，部分原因在于领导人辜负了他们的期望。人们对领导人的期望和他们认为将得到的两者之间的鸿沟已经达到像科罗拉多大峡谷那样的程度。直到领导者能和他们希望领导的人们一道重新确定他们自己的原则，这个鸿沟才可能弥补起来。必须承认，领导者的信誉不能治愈玩世不恭的所有疾病，但是通过更新，领导者能弥补鸿沟、恢复对权力者的信心。

做我们说过的：这是关键的差异

我们要求人们从人类行为学的角度给信誉下定义，告诉我们判断领导者是否可信所愿意使用的行为依据。最常见的回答是“他们做说将做的事”，同样，也有人会说，“他们做了他们所说过的”、“他们按照说的去做”、“他们言行一致”。

简要的定义为增强信誉开了一个简单的处方：DWYSYWD——做说将做的事。DWYSYWD 有两个基本方面：先是“说”，其次是“做”。

信誉通常是指言行一致。人们听其言，观其行，再衡量两者的一致性。当两者一致时，“有信誉”的判断显而易见。

然而，在领导领域中，DWYSYWD 是必要的但不是充分的。言行一致会使你值得信任，但是它不可能使你成为有信誉的领导者，下属也存在需要、利益、价值观和梦想。为了赢得和增强领导信誉，领导者必须做“我们”说将做的事——DWWSWWD。

“我们”对领导信誉起决定作用。可以肯定，人们希望领导者做他们说的，希望他们信守诺言，并且彻底贯彻到底。但是，他们说的必须也是我们下属所相信的。把人们领向未尝涉足之地，领导者和下属必须并肩同行。只有领导者和下属的目标和愿望一致，人们才能自觉加入探索的征途。

忽视“我们”已经使许多管理者偏离轨道。^⑧他们的行为可能仅与自己的愿望相一致，而不与他们领导的这些人的愿望相一致。当管理者利用权力和地位，利用顺从和命令让事情得以完成时，他们不是在领导，而是在支配。

有信誉的领导者知道怎样去发现和传达能形成共同根基的共享价值观和想像。这个共同根基，所有人都能赖以立足。有信誉的领导者从不同的利益、观点和信仰中寻求共同点。依赖于一个

坚强而统一的根基，领导者和下属能够做到行动和精神相一致，能够努力去建立充满活力的组织和社会。

正如我们所认识到的，增强领导信誉有三个阶段：明确、团结和加强——它们紧密相联，正如图 2.1 所显示的。通过明确意义、团结下属以及加强行动，领导者表明了致力于持续的期望。只有不断重复这个过程，领导信誉才能获得，也才能永存。

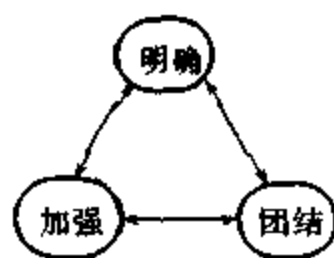


图 2.1 建立信誉过程模型

明确

追求信誉是从明确领导者和下属的需要、利益、价值观、梦想、目标和愿望开始的。这个阶段需要明确个人自己的价值观和能力，也要求了解他人的。当能说“我清楚地了解他们的理想的和他们能做的”时，“明确”就达到了。当“明确”达到时，每个人都会知道最直接地有助于组织和个人活力及成功的指导原则和关键能力。

团结

为了建立坚强而有活力的组织，人们必须在共同事业中团结起来——团结是基于他们向何处发展、基于他们为什么被领导到那个方向，以及基于指导他们行程的那些原则。有信誉的领导者能建立一个拥有共同想象和价值观的社会。当人们普遍拥有、共同支持和全部赞成达成共识的目标和愿望时，团结也就达到了。下属们不仅仅认识到目标和愿望是什么，而且他们都承认共同的理想和价值观对组织未来的成功很重要，他们对价值观怎样付诸实践也都达成了共识。

加强

了解并形成共同目标和愿望对增强信誉的过程来说是必要的，但是，我们都知道行动胜过语言，因此强烈感受到价值观重要意义的人会按照价值观行动。当原则被严肃对待时，当它们深刻反映人们的行为模式和精神模式时，以及当它们成为重要的组织资源配置的基础时，加强也就达到了。当价值观被强烈感受到时，言行之间就存在着更大的一致性，“保持信念”这个近似道德的标准也就产生了。

六条原则

明确、团结和加强为增强信誉的过程提供了有用的框架。但是，领导夜以继日必须采取的行动是什么呢？为了更好地理解令人羡慕的领导者如何赢得信誉的行为标准，我们让人们提供关于最令人羡慕的领导者为了赢得尊敬、信任以及发挥影响力，所做的有特色的例子。

这就形成了几个共同行为，下面是最经常提到的一些行为的一览表。这包括领导者会：

- 支持我
- 鼓励做正确的事
- 向我挑战
- 培育和指导他人工作
- 倾听他人意见
- 赞扬出色的工作
- 信守诺言
- 信任我
- 授权其他人
- 开放

- 克服个人困难
- 承认错误
- 向他人请教
- 创造性地解决问题
- 善于引导他人

这个目录准确地反映了人们在描述与所羡慕的领导相处时产生的感受。事实上，提及的大多数行为都是使下属成为关注焦点的，它们都是指服务他人和使他人感觉很重要，而不是使领导者看起来很重要。它们都是指授权他人，而不是攫取权力。这些行为也涉及做你们说将做的，保持一致，以及努力工作。他们必须采取乐观主义态度来克服个人困难。

我们从采访和案例分析中得出这样的结论，当领导者以行动表明相信他人内在自我价值时，信任、尊重和忠诚就得到了。通过赏识他人、肯定他人以及使他人成长等途径也可得到信任、尊重和忠诚。赢得信誉不必像 Lacy 医院管理人员那样开出一张信誉卡。但是它指的是按照信任他人的方式去做。

当领导者拥有人生观，并且按照与之相一致的方式去行动时，也就赢得了信誉，并使之增强。保持信誉需要坚韧不拔和持之以恒，特别是在多样化情况下。历经艰辛能得到许多教训。令人羡慕的领导者敢于承认错误，并注意从中吸取教训。令人羡慕的领导者也是乐观主义者，他们以坚信的态度和“能做”的精神面对现实。

我们从对大量案例共同主题的分析中，得出六种实践做法，我们最终把它叫作信誉的六条原则。这六条原则是：

1. 发现自我
2. 赏识下属
3. 确定共享价值标准
4. 提高能力

5. 为一个目标服务

6. 保持希望

我们有意识地选择“原则”这个词，部分是由于它的词源上有“学习”的意思，按照训练方法去做的人就是“学习”。学习和实践这六条原则能帮助你建立和保持领导信誉。

让我们回过头来看看以下几方面。

发现自我

我们是从探索内在领域开始增强信誉的。你是谁？你相信什么？你主张什么？

领导者要取得信誉，必须首先阐明自己的价值观，这是你赖以选择生活方式的标准。价值观指导着你的感受，你说的，你想的，你怎样做出选择以及你怎么做。明确了自己的价值观，就尽快把它转化为指导原则、信念，据此你可以与你希望领导的这些人进行交流。

但是，仅有领导人生观是不够的，你必须有能力实践诺言，必须知道自己在干什么，还必须有经验，并教育他人去做。你也必须有信心实践诺言，你也必须真正相信在多样化情况下要具有持之以恒的愿望和领导艺术。因此要衡量一下自己是否具备高超的才能，看看是否足以满足这种要求。要检验一下面对现实挑战的自信心，然后获得必备的发展经验来提高领导能力。要做一个有信誉的领导者，你必须有个性，基本方面是信念、才干和信心。

赏识下属

认识自己的领导人生观仅是开端。要成为领导者，你必须深入了解下属共同的价值标准和愿望。领导是一种关系，牢固的关系建立在相互理解基础之上。领导是一次对话、而不是独白，下属最终相信领导者——认为他们值得信赖——是当他们相信领导

者在内心深处最能代表他们利益的时候。仅仅对自己的日常事务、自己的进步以及自己的富裕生活感兴趣的领导者很明显不会有人愿意追随的。跟他们在一起打成一片；倾听他们的意见。走出去、跟下属聊聊，你会发现他们理想之所在。

在今天复杂的工作环境中，了解和赏识下属的需要和价值标准比以前要困难得多。领导者都明白，关注他人不同的磨难、文化和信念会丰富人生，因此大胆地给下属分类，发现不同观点。强迫自己去关注多种多样的可能，你会做出更好的决策，得出更准确的结论，你会更具有适应性和灵活性。

确定共享价值标准

有信誉的领导者尊重下属们的不同观点，他们也能发现大家达成共识的共同根基。他们把人团结在共同目标之下。他们知道共享价值标准至关重要，共享价值标准为人们之间合作提供了共同语言。领导者应让他人明白，单个人的价值标准和利益是通过在共同理想目标上达成共识来实现的。

不可避免，冲突会在不同下属之间产生，然而共享价值标准给每个人以内在的空间，能使他们以独立、互相依赖、负责任和公开的方式行动。在一个可信任的集体中，困境是通过道义而不是通过地位解决的。关键问题是问题，而不是人。

有信誉的领导者树立了强烈的集体感。以座谈会的形式把大家召集在一起，谈谈各自理想，这是一条好主意。这样，可以发现共同根基，围绕共同理想这个核心达成一致。代表集体积极肯定、热情赞扬。还有，更新你所在的集体，不要容忍集体出现衰退，形成杂乱无章的向面。

提高能力

如果不知道干什么，人们就不会致力实现组织的目标和愿

望；如果不知道怎样去做，就不能帮助他人；如果没有实施的技巧和能力，那么提供“六S品质”或“为世界服务”的战略愿望实际上会使人们感到软弱和不能胜任。因此领导者不断地培育成员信守诺言的能力是必要的。

你必须教育、教育、再教育。使价值观和意图付诸实践，不管是在面对面的会谈中，还是在大的团体论坛上；在电视上、在谈话中，还是在发言中，都保证提供教育机会以增长他们的知识和技能；提供资源和其他组织支持使下属的能力更好地得到发挥。

有信誉的领导不担心使每个人都解放为领导。他们提供选择自由空间，通过让他们了解正在做的，以及通过营造气氛鼓励冒险、试验，以及从错误中吸取教训来解放他人。从这个不断学习和提高的道德进程中，自信心和个人责任感得到增强。如果每个人都是领导者，那么每个人都有责任把组织引向未来。

增强信誉，领导者要给人们更多的自由，让他们了解，让他们自由实践、自由学习，而且要培养“获得精神”——形成基于价值观和生产力、而不是基于地位和权利的态度使人们获益和取得成功。着重强调的是，在自由时代，组织仅会变成下属希望他们变成的样子。每个人都积极主动，没有人在等待。

为一个目标服务

领导是一种服务。领导者为使他们的领导成为可能的人们——他们的下属服务。他们是服务型领导者——不是自我服务，而是为他人服务。领导与下属之间的关系已经彻底颠倒了。更确切地说，它被修正了。

所有有信誉的领导者都明白，能表明他们承诺是真实的，是可见的行动。当领导者肯定组织的共享价值标准时，他们也在发誓信守诺言。有信誉的领导者也最先去做被认可的和学到的东

西，他们以身作则。他们在重要价值观上花费时间。领导者认为自己跟其他人一样对同一标准负责。当领导的做法不适当时，他们对之进行修正，正如他们希望别人也这样做一样。

当重要价值观处于危险之中或当某人的行为跟说出的价值观不一致时，领导者必须干涉，在原则基础上进行决策。通过这一行动，人们知道领导者愿意用个人前途或安全来服务于这些原则。

因此，要让别人知道什么对你和组织是重要的。检查一下你是怎样安排时间的，你在这些重要的事情上用了多少时间？建立起加强这些价值观的新规则和机制。必要时采取猛烈行动来处理关键问题的不一致。在原则基础上站稳立场。

保持希望

有信誉的领导者永远保持希望。在转型的困难时期，乐观的态度是必要的。人们比在稳定和增长时期要从领导者那里得到更多的活力和热情，更多的激励和乐观主义。乐观主义者是积极向上的，按照促进健康和防止不良行为的方式行动。怀有很高希望的人也是成就很大的人。他们有更高的愿望和更好的表现。领导者要培养乐观主义态度。这会引向更有挑战性的目标，取得更大成就。

在面对挑战 and 困难时代，领导者提供一种支持和成为一个朋友也是有益的，他们利用知识和经验提供建议和忠告。他们可以告诉成员会成功，可以去干。他们具有达到最高目标的愿望和途径。他们不是过分乐观的人，而是作为兴致勃勃的领导者来行动。如果有必要，所信任的领导者会重新估价形势，找到实现目标的新途径或重新定位最初的目标。

有信誉的领导者富有同情心。他们理解下属怎样经受磨难，也知道他们必须与自己一道去承受。只有在领导者没有为变化而

付出代价时，玩世不恭才会进一步加强。只有能感受到损失的痛苦和渴望达到目标的那些人才真正鼓舞人心。不断检验领导者信念的情况出现了。在这些时候，有信誉的领导者让共享价值标准成为他们的指南。这是他们能保证得到下属尊敬和信赖的仅有的途径。他们的鼓励是对其他人做出牺牲的一种鼓舞。

有信誉的领导者肯定并赞扬有助于增强共同目标和愿望的行动。对确定共享价值标准的增强，也就为你提供了成功的机会。当人们认识到奖励是与价值导向的行为相联系的时候，他们更可能通过道义原则去努力生活。

保持希望，团队在需要时就会出现。要告诉团队成员，他们能做到这一点，机会就会不断增加。在安排实现共享价值目标的计划中要灵活。如果事情没有顺利完成，就要寻找新的途径，确定新的目标。当需要帮助和教诲时，不要忘记找朋友帮忙。领导者在恢复失去的信誉时，需要日常点滴留意。领导者必须培养与下属的关系，他们经常把他们关心的事让下属了解，他们必须花时间和意识且持之以恒地去做，他们的行为比言辞更有发言权。对领导能力来讲，首要的是眼见为实。

我们在下几章中要考察每条原则，首先，我们开始关注每个领导行程开始的地方——内在探索发现我们的关键信念和能力。领导探险是从自我探索开始的。

第三章 发现自我

——成为一个成功的领导者的要诀是认识自我

詹姆斯·A·奥特里

赫兹设备租赁公司的总裁舟·卡普兰说：“我了解我的过去、现在和将来，换句话说，我了解我的承诺，并且了解我为什么做出那种承诺。我知道它对我取得成功意味着什么。我的成功要付出很大的代价，做出许多努力，并且要做出很大的牺牲。”^①

卡普兰的话反映了一个刻在神秘的古希腊太阳、预言、音乐、医药和诗歌之神阿波罗的特尔费神殿入口处的一个古老信条^②：“了解你自己”，这个信条留传至今。如果今天的领导者打算建立和巩固他们的信誉，那么他们应该寻求认识自我。

领导科学的学者沃伦·本尼斯在对 29 个成功者怎样学会做领导者的研究中揭示，自我了解是界定一个领导正直诚实的一个基本方面。本尼斯写道，“要成为一个领导者，你必须塑造自己，创造自己的命运”，^③他注意到认识自我是“我们每一个人所面对的最困难的事情，但是直到你真正了解自己，你的优势和弱点，知道你想做什么和为什么去做，你才能取得成功，而不是流于口头形式。”^④

你能获得个人信誉的成功——言行一致——依赖于你深刻地了解自己。你越是能够了解自己，那么你也就越能够理解每天遇到的不可理解的和相互矛盾的事情。做这做那、买这买那、拥护这拥护那、决定这决定那等等。我们现今的处境就像航行在永不

停息的碧波中，需要内在向导。

我们的研究表明，真实地了解你愿意投身事业的程度，你必须发现自我的三个基本方面：你的信念、才能和信心。你的价值观，即你的个人信念，让你说出正确的话。你的能力，即你的才能，为你的语言付诸行动提供技能。相信你能做所相信的事，即你的信心，能够让你愿意去使用这些技能。^⑤

总之，寻求发现你的信念、才能和信心。它们是你的银行信用卡帐户上必需的存款。第一步，我们来探索发现领导信念的进程。

阐明你的信念：“这，我有信心”

在研究中，我们让几百个人把他们最羡慕的历史上的领导者的名字列出来——这些领导者，如果他们还活着，人们能想到愿意追随他们。尽管没有一位领导者被大多数人提名，但是有两位经常被提到，他们是亚伯拉罕·林肯和马丁·路德·金——这两位领导者生活在不同世纪，但都为国家而奋斗，他们都对理想具有不可动摇的信念。

回顾其他被提及的最受羡慕的领导者的名单，我们发现整个名单都由那些对理想具有坚定信念的人们所组成的。从埃莉诺·罗斯福到富兰克林·罗斯福，从特里萨妈妈到乔苏·克赖斯特，从戈尔德·迈尔到马哈坦姆·甘德黑。他们对真理和正义充满激情，这点是很清楚的。我们羡慕挺身奋斗的领导者，我们尊敬有信心的领导者。

下属确实希望他们的领导者具有说服他们的勇气。他们希望领导者坚持信念。如果领导者对自己的信念都不清楚的话，那么他们就很可能因为时尚和外观念而改变自己立场。没有根本信念，并且只是不断改变自己立场，领导者就会被认定为首尾不一致，并且会因行为上的“政治性”而被嘲笑。因此信誉长河的第

一站就是阐明价值观。

给价值观下定义

有信念指的是什么？有价值观指的又是什么？根据已故的人类价值观领域著名的研究者和学者米尔顿·罗克奇的研究，“价值观是一种持久不变的信念。这种信念是指，这种行为或生存的特别模式在个人和社会意义上都优于与之相反的易变的行为或生存模式。^⑥价值观指导我们做什么和不做什么。它们是我们生活中所渴望的个人和社会目标——如拯救或和平，同时也是关于道德行为和个人才能——如诚实和想像力的指导准则。”

价值观直接与信誉相关。要实践诺言（我们的回答者给信誉所下的定义），我们必须知道要做什么以及希望采取怎样的方式。那就是价值观有助我们去决定的事。

以价值观为指导

价值观发挥许多重要功能。它们是在不同环境和情况下指导我们行为的准则。通过它们，我们能够表达自己的观点，积极地选择政策，评价自己和他人的行为、信念和态度。

价值观使人们在脑海里能了解做什么和不做什么。什么时候自己价值观清楚，什么时候就不依赖于某一种权威观念了。只要明白了什么手段和目的是最重要的，人们就能够独立行事，或者最起码，他们能够认识到自己的价值观与企业、社会价值观之间的不同。在任何一种情况下，与价值观不清楚，或者被掩盖起来的假设相比较，人们更容易掌握自己的命运。在这种意义上，价值观是被授权的。下属都明白有一些东西——如这些价值观——是可以经受时间考验的。环境越容易改变，就越需要明确和遵守准则。

价值观和价值体系也能够用来解决冲突和做出决策。举个例

子，如果多样性能丰富革新和服务，但团体中的妇女却被剥夺了讲话的权利，那么你该怎样做？如果你相信适者生存，你就不可能干预；如果你认为独立和创造比服从和遵从更重要，那么对认为不对的事情，你更可能对管理者的话提出挑战。

然而，让一个人在整个时间内始终如一地去履行价值观的各个方面是不可能的。例如，某个人对顾客和家庭都有强烈的责任感。当客户请求特殊服务，要求她和她的同事们比平常多工作几小时，她就会处在矛盾之中。如果她工作晚了，取消家庭的约定，她就会被看作对亲人没感情；如果她告诉同事，她不能工作太迟，因为她需要时间与家庭在一起，她就会被看作对客户和同事不负责任。然而，只有通过明确个人价值观、并且主动阐释它们，人们才能去进行关于它们优先顺序的评价。人们对价值观重要性做出的界定，不是一件特殊的事情，它是在那段时间里如何做出选择的问题。

价值观也可发挥积极作用。它能够使我们集中精力考虑我们为什么做正在做的事，并且为实现目标而奋斗。当我们坚持，当我们奋斗，当我们努力时，价值观就是飘扬在我们心中的旗帜；当我们需要振奋精神时，我们就会谈到它。因为有了它，我们才能回答“这样做值得吗？”这个问题。^⑦

价值观还是一种信念，涉及什么样的手段和目的是合适的，或者是不合适的，更好还是不好。但是你又是怎样来阐明自己的价值观的呢？这里有几百种方法^⑧，在本章结束时，我们将提供几种技巧。在这里，我们可以先提出其中的两种技巧——写下你的领导信条和用精彩语言表达出来——你会发现它们对发现你的指导信念是有益的。

写出你的信条

在我们的工作场所，我们使用下列练习，让人们写出他们的

领导人生观，我们称之为“信条备忘录”。^⑨请立刻完成。

想想如果你的组织给你提供了一个六个月假期的机会，所有花费都已支付了。在这段时间内将去平均气温在华氏 80 度的美丽小岛，灿烂阳光、绚丽天空，朵朵白云荡漾，夜晚微风悠悠、温度宜人，一阵雷阵雨，净化了空气。清晨你会在赤道花香中醒来。

在这次休假中，你不再从事任何工作，你也不用写信、打电话、传真、邮件或以其他方式与你办公室或工厂里的任何人取得联系，陪伴你的只有几本好书、几首音乐和你的家人或朋友。

但是在你出发之前，和你在一起的同事们需要知道某些东西，他们需要知道你不在时你认为指导他们行动的原则。他们需要明白你认为应该指导他们决策和采取行动的价值和信念。

然而，你不需长篇大论，仅仅一页备忘录即可。

如果给你这个机会，在一页纸的备忘录上你会写什么呢？拿出一页纸，写备忘录。

表 3.1 信条备忘录实例

唐娜·戈雅

Levi Strauss & Co 人力资源部门副总裁

对象：单个员工

主题：我不在时的管理

我们一直都赞成，对个人，我们的任务是“创造一个与公司价值观相一致的环境，这些价值观能提高雇员的效率。”这个环境必须是公正的、有动因的，它也必须能引起增长、推动发展、给予表扬、产生乐趣！因此，我们个人计划和行为必须支持公司的愿望而不是与它们发生冲突，或者是产生混杂的信息。

记住，我们是服务组织，不要向上服务，我要求你们走出办公室，倾听员工的心声——他们知道需要什么。

制定新的很艺术的计划并不重要，我们应着重提高我们所拥有的，还有，要了解我们的客户需要什么

最后，带着渴望去努力，一切都会完美。

作为一个团队去经营

彼此交谈，彼此了解

受赞赏时肯定你的同事

接受授权

相信你的判断力

祝你成功

你们都很伟大！

表 3.2 信条备忘录实例

费雷德·富勒

Ciba-Geigy Seed Division 操作副总裁

信 条

获得创造性；做你知道必须得做的事

不断寻求理解消费者的需要，记住相应修正你的目标

了解你团队成员的目标可能是什么，想方设法帮助他们成功

相信你的直觉

努力工作，但应该花时间来庆祝彼此取得的成就

写份备忘录通常要花 5 到 10 分钟的时间。我们不能以此借口说这个练习能够替代深入的自我了解，但它确实为清楚地表明你的指导原则提供了一个开端。为了深化阐述进程，确认写在备忘录上的价值观（通常它们都是关键的词或句子）并按优先顺序排列，或者从 1（低）到 10（高）给它们的重要性评级，或者按照连续性排列。强迫自己做出偏好的选择能够使你清楚地看到每个价值观相对的重要性。

至于其他人如何表达他们对领导、人和组织的信念，可以回

顾表 3.1 和 3.2 的练习，这里只提供“信条备忘录”的例子。

反映一个人的价值观需要通过内心深处的交流，但是与其他人讨论价值观的根本问题也是必要的，并且是阐明你的信念的第二种基本形式。

参与对话

当你明确表示所相信的这些原则对生活和工作都重要时，其他人会问：“你能明确解释一下你意指什么？”“怎样才能运用于我”等等，你内心寻找的答案和有结果的谈话能够增强对自身的了解，也能增强别人对你的了解。

对话不必仅仅是关于合适的信仰问题。与下属公开研讨价值观也是令人激动和能受到教育的。当我们采访美国雀巢公司副总裁卡姆·斯塔雷特时，我们注意到在她的桌上放着谢尔比·斯蒂尔很博学的一本著作：《我们性格的内涵：对美国种族的新看法》(The content of our character. A New Vision of Race in America)^①。她告诉我们，她曾用它开始与公司里的非洲、美洲员工交谈：“我提个问题，‘你们知道这本书吗？’有些人知道，有些人不知道，然后我说，我来谈给你们听听，我想了解你们是怎么看的”。像这些谈话有助于斯塔雷特阐明自己和他人的价值观。这种阐明价值观的过程立刻就产生了反响，并且相互促进。

通过谈话和对话，人们培养自身和他人道德立场的一种观念。这种谈话涉及面广，不管是供应商的选择标准还是雇员失业状况都包括在内。它可能是为顾客服务的态度，或者是股东应得的回报。不管是什么主题，当我们力求理解价值观时，不必急于找到答案，把那些主宰你答案的原则放在桌面上来，而不是盲目去听从它。

在大多数组织中，关于价值观和观念的讨论是十分缺乏的。谈论观念通常被认为浪费大量时间，就好像这与他们无关。然而

当问题富有挑战性时，它可能是很有启发的，甚至是令人兴奋的。威廉·G·斯科特和戴维·K·哈特在他们的著作《美国组织的价值观》（Organizational Values in America）中提出了一个最富有挑战性的问题：“在现代组织中，有价值的生活的必需条件是什么？”^①在你们的第二次聚会时，请讨论这个问题。^②

价值观的评价

在最近的一次讨论会中，与会者讨论了他们各自羡慕的领导者，一个大型石油化工公司的副总裁挑战性地提出一个问题：“查尔斯·曼森是领导吗？”根据他的观点，曼森符合我们对一个有信誉的领导所下的定义，他有忠实的追随者，并且对适当的行为有强烈的信念。他充满活力，并且热情洋溢地表达自己的信念。讨论会上其他人在名单上加上了一些臭名远扬的反面人物：希特勒、萨达姆·侯赛因、吉姆·琼斯。你会怎样来回答这个问题呢？查尔斯·曼森是领导者吗？戴维·科舍是领导者吗？

在领导中价值观的地位是最为突出的。领导是一段进程和一套练习系统。领导实质上是非道德性的，这个进程和练习无对错之分。所有这段进程既可以用在好的方面也可用在坏的方面。核科学、生物科学、社会科学，每一个都能用来拯救或用于杀戮。进程本身既不积极也不消极。是人类赋予进程以评判。

然而，领导者无疑划分为道德的和不道德的。用不属道德范围的字眼来说，曼森或许是领导艺术中一个思维错乱的富有技能的实践者，但他不是一位有道德的领袖。用我们的思维方式，曼森以及任何做过坏事的人作为领导者是不合法的。这种合法性不是取决于领导者本人，而是取决于领导者周围的社会及下属。

——曼森以及像他那样通过掠夺别人以及侵犯他们生活其中的社会共同和神圣的价值观的那些人，不能被称作值得信赖的有

道德的领导者。

我们希望产生这样的看法，只有那些有道德的人能够发挥才能，使别人能够跟从他们。但是我们事实并非完全如此。我们每一个人都因此具有警惕性。警惕那些为了邪恶的目的而采用不道德方法领导他人的这类人——或者用道德手段达到邪恶的目的，或者用不道德手段达到善良的目的。这种警觉意味着，作为一名下属，你非常有必要去了解领导的价值观。这也是作为一名领导者，你必须发现，什么才会产生正确的行为和正确的结果。

领导学的学者詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯说：道德合理性的真正检验，“以在现实的多种选择中进行有目的选择为根据”。^②总是把他的（或她的）意愿强加给别人，并且让别人别无选择的任何领导者在道德上都是不合理的。肯定有道德的领导者，并且保护他们免遭非道德领导者的侵犯的一个途径就是观察他们是否忙于了解下属真正的需求和理想。如果他们更热心于说，而不是听，那么他们可能是忙而无益。

自由的社会允许多种多样的团体产生和解散，这是基于以下的假定，即有着不合需要的社会目标的团体将会为竞争团体所控制，不为一个有用的目标服务并且不能满足追随者需要的组织最终不能吸引有着共同理想的众多的个体。^③为了做出一个有见识的选择，下属必须能察觉、理解、评介和经历多种选择，这些选择是由他们的代表人物所提供的。

首先，关于道德合理性的看法似乎跟这种观点相反，这种观点认为，有信誉的领导者的特点是根据明确阐述的个人原则来表明立场。关于道德合理性的看法不是如此，它所说明的是，领导者必须首先决定他们赞同什么，认识到最终下属会基于道德判断来选择领导者。

调查增强了我们的信心，最终，下属是赞同一个道德社会的。在我们的研究中，被调查者始终偏爱诚实、有才能、可信

赖、支持、公正和关心。领导者应该把这些牢记心中——下属应该更主动地反对逐渐削弱这些原则的那些人。

这个结论大大增强了我们推进对话的建议，同时加深了阐明价值观过程中的分歧。为什么？“为什么”就是问题。在以道德教育为主题的一项调查中，道德推理阶段论的创始人劳伦斯·科尔伯格和同事注意到能否提高年青人道德思考的能力这个问题。他们发现可以。三个因素有助于提高道德推论的水平。首先，有争议的两难困境被提出来，不同意见得到鼓励。第二，根据道德推论的能力，学生团体被团结在一起。第三，教师的行为是关键。很令人吃惊，仅有一位教师的行为引起学生在道德推理方面的变化，这位教师依赖的是“为什么”这个问题的广泛的应用^⑩。在相关的研究中，我们发现，管理者与他人商讨所形成的道德推理水平比管理者不与他人商量自行解决困境的情况要高一些^⑪。

对领导者来说，这些教训是明确的。在你的组织里，为了产生很高的道德水平，坚持正确的价值观是重要的。让下属去面对有争议的困境和鼓励不同意见也是必要的。阻止通过强加权力意志来解决分歧是很重要的。如果道德规范、很高的宗旨以及优异成绩都是重要目标，那么提出疑问比做出回答是更好的策略。如果你自己个人面临着道德困境，那么最好的策略是征求意见。当这些问题面临道德挑战时，最富有道德的人们与他人商谈会更好地进行推论。

获得才能

当然，仅有正确的任务并不会使一个人变得值得信赖；承担任务则可以。但是，在做正确事情之前，你必须知道怎样去做。

我们所熟悉的才干，是信誉的关键组成部分之一。很不幸，

在最近关于领导的讨论中它没有受到足够注意。在强调领导要建立关系这方面的问题时，才干方面的问题经常被人们绕道而过。而人们必须具备知识和能力来完成任务，实现诺言。

答应去做没有能力完成的事，要么是不真诚的，要么就是愚蠢的。如果知道自己既没有技能也没有资源，那么你就不会有丝毫勇气大胆说你会成功地发明一种新产品或改变一个工厂。领导者必须认识到他们实际上有多大能力做他们所说的。如果他们缺乏能力，他们必须不断地致力于学习和提高。

获得才能是指具备真才实学。不现实地吹虚能完成任务或达到目标的人，或者过分吹虚拥有高贵品质或理想的物质财富的人，被称作骗子。只有具有高尚品质或者达到目标的人，被称作真才实学的人。真诚是指具有可靠的品质，具有脱离虚伪和不真实的品质。我们发现对“我的管理者是真诚的”这类话的评价态度决定着下属对管理者信誉高低的评价。

人们不会主动按照他们相信不真诚的人，一点没有意识到个人的限度或靠有意识的撒谎来赢得一些好感和影响的人所指出的方向前进。如果人们按照某个人指出的方向前进，随后发现，他们受到恶劣影响或受到故意的欺骗，那么他们就说被误导了。这是过分自信和缺乏能力的必然结果。（想想你认为真正有才干的那些人：机遇，从不吹嘘，落实承诺）

即使没有打算把事情弄糟，但当被误导时，人们还是感到被欺骗或受到伤害。管理不善就是不执行同一个道德状态。真诚的领导不仅仅与掌握和控制相关，在它背后肯定存在着某种道德能力问题。领导他人，而不是误导他人，你必须要有知识、技能和能力，不断证明你所拥有的价值观能培养技能。

建立技能

在前一章，我们讨论了帕特·卡里根和她的信誉。她管理着

乔治州亚特兰大郊区的 Lakewood 工厂和密西根城的 Bay City 工厂。这两个工厂在她任职期间的成绩是很显著的^①。在卡里根的领导下，Lakewood 工厂取得了创纪录的质量标准，组织内的不满情绪降低到零，并且保持在零或接近于零；纪律事故下降了 82%，并且没有任何抗议事件。Boy City 也提供了同样的事实。生产上升了 40%，工厂预算减少了，结余几百万，设立了自愿自我管理小组，并且它是与 UAW 签订“生活协议”的第一个 GM 工厂。

从最初的普通妇女到管理一家 GM 汽车组装厂，卡里根有什么学历和经历呢？她持有从密西根大学获得的心理学的博士学位，她开始工作时是在密西根公立学校担任中学教师，当她 70 年代转向工业界时，她开始涉足人力资源——为对参加工业有兴趣的妇女提供典型的职业训练。她在 1976 与 GM 签订聘用合同，开始咨询国内关于人力资源方面的问题。

但是，作为教育学家、心理学家、人力资源专家并不是使卡里根赢得工厂管理者这一工作的背景。她所受的教育和经历肯定会发挥重要作用，但是在她有能力管理一家工厂之前，她必须获得各种关于汽车行业的技能，而且她必须在困境中发展这些技能。

GM 组装部门总经理最初约见卡里根时，问她是否愿意考虑工厂管理这项任务。她回答说：“我从未在汽车厂工作过，因此不能回答，但是我喜欢管理，我认为很擅长管理，我愿意考虑这项任务。”

在最近与我们的一次访谈中，她描述了学习历程：

我花了大约一年半时间做我将之称为“建立信誉”的事，包括为了有趣的目的而被派出去，它的真正意图没有人告诉你。如我第一次派到工厂参观，据说这是学习汽车组装的方法，但是真正的目的是被邀请帮助解决

工厂的一些问题。我回来说下周还要去一趟时，我的直接督察说：“我知道！我知道你会那样做！”那种事对这栋楼里的几个新来的年轻人都发生过，我期望——如果她是女性可能会有一份特别厚爱。

在完成建立信誉的任务之后，卡里根指出，人们都愿向她的老板汇报：“她了解雇员，她有作用。”但是，卡里根指出，“当然，那不是作为有远见的工厂管理者建立信誉的，它仅仅为帕特·卡里根、为一个普通人和愿意做些有价值事情的人建立信誉。”

到了该决定的时候了，她愿意从事工厂管理还是不愿意？卡里根很有兴趣，喜欢在工厂里所做的，并且愿意呆在工厂。GM资方管理层赏识卡里根所做的，因此，她和三个部门经理设计了五年计划为她成为一名工厂管理者做准备。

在接下来的一年半时间里，卡里根从事汽车组装的每个方面，学会了操作，在不同生产部门代理职业管理者，她被指派担任2年总管理者，首先是帮助工厂准备主要模型的革新，然后监督它的实施。

沿着这个方面，她兴致勃勃地学习了更多关于工厂商业会计方面的知识，在那段时间，努力工作的工厂管理者卡里根是富有创造性和敢冒风险的。她说：“他说过：‘你知道，我们的会计部门可以真正应用一些人际关系技能，一些优秀的工作人员能教你所需了解的关于企业财务运行方面的知识，你愿意怎样做一名管理者？’我在那个位置上花了一年半的时间。他是正确的：它很适合我，也适合组织。从那里，我被提拔做工厂管理者。”

卡里根很快强调：“提拔做工厂管理者不是一件孤立的事，它是一系列任务的最终结果，每一项任务我都出色地完成了。”

在与卡里根的谈话中，有一点是清楚的，那就是管理工厂仅有做人起码的信誉是不够的，当别人把卡里根当作一个人来了解

——了解她的价值观和她的个人经历时，他们宁愿先作为求教者，后作为同事、朋友和邻居来信任她。但是愿意将整个工厂资产，以及将职业生涯和谋生之道委托给她是另一回事。卡里根得出结论：“如果一个非传统的新来者将被接纳，那么他必须有机会展示才能。”

学会术语以及通过观察来学是不够的。设计的卡里根五年学习计划为她在工厂里作为高级领导者赢得信誉增添了必要的经历和知识。这种信誉超出了她个人信誉的范围。

扩展技能及其价值观

戴维·梅斯特是一位顾问——一位很不错的顾问。先前是哈佛商学院的教授，梅斯特发表了一些论文引起了商业组织的注意。他决定根据自己意愿尝试。他说：“在做了多年的专职管理顾问以后，在我39岁时，我决定从事证券活动”^⑧。他干得很出色——至少银行会计这样说，但是梅斯特开始担心起他价值来。

梅斯特回忆到，产业的景气状况不仅仅根据收入报告表，而且由结账单来判断。因此扪心自问，作为一名职业顾问他有什么资产，首先，他有知识和技能，其次，他有顾客关系。

梅斯特开始认识到这些财富是相互依赖的。如果他仅仅依赖于已经熟悉的知识，那么他仅仅能获得需要他所熟悉的知识的那些顾客。他猜测那是有限的人数，更糟的是，他一直靠已知的知识来为目前的客户提供服务，因此只有学到更多知识，这些人才会再次聘用他。这触动了他。在第一年，他没有学到任何新东西。梅斯特写到，“明确而言，请求我服务的公司主动打来电话都是为我因此而出名的那点知识而来，尽管每个客户项目都已形成惯例（在一定程度），但我发现自己为不同客户做着基本类似的工作。我没有增添能力，更震惊的和沮丧的是，我不仅没有增加自己的财富，而且它的市场价值在不断下降——迅速地。悄无

声息，知识和技能，像所有资产一样在贬值——极其迅速。”^⑩

梅斯特也认识到了客户关系的价值。这种客户关系不是根据客户人数，也不是根据他们的声望，而是根据这种关系密切程度来衡量。^⑪如果他不了解任何新东西，那么他对现有客户决不再有用，他仅仅能跟以前从未共事的那些人在一起合作。对于一位顾问来说，这可能是灾难性的，由于不断变换客户，他不能与他们中的任何人建立更密切的关系——而这种关系对咨询顾问的成功是必要的。由于必须不断更换客户，最终他没有机会发现下一个。

梅斯特总结说，“总之，即使我赚了很多钱（可能特别是在这个时候），如果我不积极努力工作，我的职业前途肯定会暗淡，财政状况很好的年份很明显是成功的必要条件，但它离充分条件相差甚远。保证我的事业不断前进，甚至保持同等水平，需要积极努力。”^⑫ 卡里根和梅斯特描述了这个事实，如果你想要得到提拔，如果你想要被聘用，如果你想要被追随，那么你必须获得新的知识和技能。你必须不断地问自己，“我对同事、对消费者、对证券持有人、对生意上的合伙人是否特别具有价值？”作为一位领导者和个人努力者你的价值观不仅仅由指导你的信念来决定，而且由你按照它们行动的能力来决定。为了增强信誉，你必须不断提高现有的能力，并且学会新能力。要花费时间和集中注意力。

但是，仅有才能是决不能决定按照价值观行动的能力的。你也必须相信，在既定的领导环境下，能应用技能，按照信念行动。然而，自我了解的另一个重要方面对领导行为是关键，它可能是所有信念中最深的信念：真正信任和相信你能迎接面对组织的特殊挑战。

自信心：相信你能做到

当然，自信心跟才干不是一回事。了解你有才干和相信在既定的情况下，你能用技能去达到目标是有不同内涵的。认知心理学家把这个品质称作自我效能。正如斯坦福大学心理学家和认知研究员艾伯特·班都拉所写的，“被察觉的自我效能是指人们相信能调动积极性、认知资源以及通过必要的行动去实现目标。”^②

研究人员发现，对能力的信心部分地主宰着一个人表现的状况，班都拉评论说，“能力实际上仅仅是技巧。尽管人们完全知道该做什么，该拥有这些必需的技巧，但是常常没有出色的表现。”^③他们没有出色地表现，是因为他们怀疑在一个特定情况下把这些技巧应用实践的能力。因此，不仅仅是才能决定技巧和结果，对能力的信心要考虑到。记住卡里根在谈到自己的领导能力时所说的话：“我认为很擅长它。”

对能力的信心影响着个人的积极性。它决定着当任务遇到困难时一个人可能发挥多大的努力程度，个人能够坚持多久。自我效能越大，人们在重负和危紧情况下所感到的紧张和痛苦越小；对自己能力的信心越大，为自己确立的目标就越高，他们为实现这些目标的决心就越坚定。自我效能甚至有力量去影响职业选择。班都拉解释到，“人们认定自己越有效能，他们考虑的适当的职业选择的范围就越宽，他们为了追求不同职业而进行的教育方面的准备就越好。”^④

从这个研究中，你能看到，效能方面的自信心影响着你可能选择的领导角色。如果你相信一项特别领导任务你无法控制，或者比你所能付出的需要更多时间和精力，那你就 unlikely 去追求这个任务——即使你知道它对团体的成功是必不可少的。对自己效能的信心影响着寻找的挑战的程度。

在一些领导发展计划中，我们从所采用的户外创造力这方面看到了这种情况。一项活动要求人们沿着 6 英寸宽的平衡木行走。当平衡木放在地面，每个人都信心十足地疾走通过，一点问题没有。但是当让他们爬上绳梯，然后在离地面 30 英尺的另一个 6 英寸宽的平衡木上行走时，人们的反应很不一样，有人说：“无路可走！”或者说“你一直在骗人”。有一些人像猫那样跑过去了。

这项练习的要旨不是发现谁是运动员型的，谁怕高或者谁勇敢。主要目的是想说明，应用一项简单技能要经常依赖于具体的情况。在某些情况下，我们“能做”，但是在其他情况下，我们可能又不相信能调动积极性、认识资源和采取适当的行动，以完成我们的任务。

这对领导者是特别重要的教训。如果他们相信不会遇到一项特殊任务的挑战，那么，即使他们有必需的技能，也不会在这些情况下尽力领导一个集体。当一个人自信心很低时，领导人们不是在展示信心，而是有勇无谋。对于领导者，更重要的，对于下属，结果可能是灾难性的。

领导者需要理解他们的限度和优势。当然领导者不必屈从于他们的限度；他们不必作为永久的东西接受它们。事实上，不存在任何人都能克服困难的办法，除非它被面对时，除非未来人们的才能和信心发展到能处理类似的困难时。但是领导者不必把它作为主题让下属来实验，他们应该在涉及其他方面以前完全相信他们的技能。

领导者也应该认识到，在他或她不能调动积极性、资源以及行动去迎接富有挑战性的任务时，逐渐让路，让其他人来接管，这是一项光荣的行动。领导者应该尽可能地让有价值观、有才能和有自信心的其他人来取代自己。“每个人是领导”的文化肯定比“仅仅管理者是领导者”的文化更有效力。

增强自信心

除了才干之外，自信心对领导信誉是至关重要的。很幸运，至少有四种增强自我效能的办法：精通、观察模范人物、社会支持和鼓励、重新解释个人紧张。^⑥我们将考察每一种方法。

精通 人们为增强自我效能所能够做的第一件事是学会出色工作。当然，这项任务跟我们早些时候讨论的有才能的评价标准有关。必须对人们进行训练、传授经验，使他们能取得成绩。精通不是几次就达到的，它不可能来自于通常两天的锻炼而达到的，它需要不断训练和实践。卡里根的进程持续了五年，还没有计算她以前许多年在教育和人力资源方面的工作经历。她也有许多机会学做工厂管理者的工作。她有机会获得了怎样按照这个方法去做的反馈信息。

精通不是来自于学会壮丽地去做很容易的事，它来自于学会克服前进中出现的障碍。精通来自于耐心和毅力，它也来自于这样的认识，即你就是创造成绩的人——它不是由于运气、其他人、聪明、指导老师、或者天气而引起的。为了获得精通感，你确实需要相信你个人能取得良好的成绩。

模仿 在以前的研究中，我们发现，观察他人是人们学会领导的第二个最重要的方法^⑦。有机会观察掌握一项技能的其他人，特别有助于增强自我效能的信心。相信自己有能力把握某件事，能把事情干得很出色。

但是，看到高级经理把事情干得很出色是一回事，看到有人在你的位置上胜过他人是另一回事。为了提高你自己的自我效能，找些机会观察一下跟你一样出色完成任务的其他人。你可以说的可能是任何人，“嘿，她只是跟我一样，如果她能做，我就

能做”。或者“我了解他，我们曾经是同事，我以前知道他不能那样做，好，如果他能，我敢肯定我也能。”

支持 从我们尊敬的人们那里得知自己干得很出色，总是令人振奋的。这有助于我们学会相信自己。如果打算更加努力工作，争取成功，那么就需要听到鼓励的话。反应越明确，就越好。如果你没有得到足够的实际鼓励，那就应该从信任的人那里去得到。

支持也使我们处在这种情况下，我们更可能取得成功，而不是失败。尽管人们总是应该给自己施加压力去学习和成长，但是过早地把自己置于或者被安排在很可能失败的情况下不会增强自我意识。通过逐渐提高困难程度和营造支持性的个人氛围来竭力构造成功的条件。

重新解释紧张 有一天，我们看到一个男子在踢足球，球在两脚、脚与头、膝盖之间弹来弹去，他踢得很自在，甚至转身多次后，仍然在空中持球。我们看着他玩，在失球、球落地之前一定踢了一百多次。确实这是玩球的老手。

但是，当球落下时，他嘴里骂着，重重地踢了球、跺着脚，很不高兴。学会出色表现可能是有挫折的，甚至对于一个老手而言。它是一个艰苦，而且经常是很紧张的工作。在紧张情况下，人体会发出信号，根据这些线索——头痛、体痛和紧张——我们知道自己怎样在干活。我们从医学角度解读这些信号，然后确定我们的限度。为了继续手头的任务，当我们感觉这些紧张信号时，必须发现一些途径来修正我们对能力的信心。

你可以通过在锻炼中增强身体耐力，通过放松练习，通过提醒自己这是很艰苦的工作，感到疲劳或不耐烦是正常的等途径来达到。不管你怎样反应，有一点是重要的，即你不要把心理和生

理紧张解释为缺乏能力。不要因身体而使你认为，你不能掌握领导能力。

同样的原则能够用于帮助其他人增强信心。你取得成绩后，可以自愿帮助他人。你可以给他们鼓励的话语，帮助他们认识到紧张是学习过程的一个自然部分。

取得最佳的表现

芝加哥大学教授米哈里·斯克曾米哈伊在出色完成的研究中，提出了增强自信心的其他途径。他考察了最有助于最佳表现的工作和闲暇经验，或者他称为“流动”的特征。斯克曾米哈伊提出了建立值得信赖的信心的四个有用的指导方针：确定目标、专心致志、注意正在发生的事和学会从直接经验中获得乐趣^①。

确定目标 目标对创造性的工作和闲暇经验是必要的，因为它们把注意力集中在几种选择和挑战上。目标和挑战规定了行动的过程。它们提出了达到目标的必需的技能。人们需要注意行动的结果，要把这些结果与目标相比较。但是，最重要的是，目标必须是自我选择的，不是外部强加的。人们必须自己拥有目标。

专心致志 有过工作和闲暇经历并且取得最佳成绩的人整体上都全神贯注于所做之事。他们忙于它，因它而着迷、全身心地投入。彻底投入是擅长于所做事情的人们以及体验其中快乐的人们的特色。集中精力的能力很大程度加深了投入的程度。

注意正在发生的事 经历工作和闲暇的人是不分心的。他们不断关注所做之事，他们保持投入，这对职业运动员来说是明显的，但这对熟练的画家和听众也是真实的。同样，要精通领导，人们必须彻底投入。Csikszentmihalyi 研究表明，高度关注摆脱了

自我意识的关注，自我意识被看作是转移注意力的最一般的原因。缺乏自我意识使全身心投入成为可能，反过来这能使人们关注所做的事。

学会从直接经验中体验快乐 通过确定目标、投入和关注，人们学会了从他们正在做的事中享受快乐，即使在条件很艰苦的情况下。人们达到了个人对环境的控制感，能够在许多小事情上发现快乐。

问问自己是否以创造最佳表现的方式从事工作和处理闲暇。你确定目标了吗？你专心致志于所做的事吗？你注意正在发生的吗？你从直接经验中体验到快乐了吗？如果你对每一个问题的回答不是肯定的，那你不可能正在发展可信赖的信心。

对个性的总体概括

信念、才能和信心是个性的组成部分。它们是自我的实质，是传达给人们意义的主题。

那些理想和信念很明确的人，为牢固的道德结构打下了基础。发展了技巧去执行信念的人们，拥有利用正当手段去达到正确目的的道德能力。相信在胁迫和挑战情况下能够富有成效并且坚持不懈贯彻实施的人们，表现出道德上的坚毅。道德结构、道德能力、道德坚毅结合在一起产生了世界上显著的道德力量。

追求个性是伟大的追求，尽管经常遇到麻烦和挫折。正是当我们认为把握住了它的实质时，它却从我们身边遁走了。然而，如果我们希望根据我们个性的内容来评价自己，那我们就必须决定我们宁愿这些个性是由哪些内容构成的。

发现自我是信誉的第一条原则，现在到了把它应用到实践的时候了。在本章的最后的部份中，我们提供有助你追求的专门练

习。紧随这些建议，在下一章中我们要继续考察第一条原则：赏识多样化。在那里我们看看领导者怎样积极地关注和理解变化以及经常发生冲突的下属的需要、利益、目标和愿望。

发现自我：最初步骤/下一步骤

我们首先从能够进一步探索你的领导信条的设计练习开始：然后转向有才干，最后是信心。对于这些练习，没有特别的优先顺序，因此选择最吸引你的这些。

- **写出并讲述你的故事** 当我们采访时，我们明白，卡姆·斯塔雷特更接近自我了解。“我通过大量阅读、大量思考、写作来做到这一点。”斯塔雷特说：“我生活中一直写日志，我不是每天写，它不是日记……它是思想的记录。”自己保存一本日志。

日志是你生活故事的记录，也是发现生活意义的最有力的途径之一。私人故事使你变得独具特色，在许多方面，他人是通过你讲述的故事来了解你的。

但是仅仅写出你的故事是不够的，要尽力把其中一些告诉他人，讲讲你的故事，谈谈你的记忆和希望，你可以发现不曾考虑的价值观和才能。

- **发现你生活的主题** 我们的过去是场序幕。尽管领导者会展望未来，但他们也回顾过去来发现可以推动前进的力量。当我们考察过去时，我们可以注意到反复出现的主题。在发现这些生活主题过程中，我们能够在许多看似无目标的溪流中体味到生活的意义。我们的生活常常由于对早年生活中一件重要事情的反应或受到了个人伤害而形成的。我们羡慕的年长者和历史人物可以被看作模范人物，他们鼓舞人们把创造生活意义的力量统一起来。

书也可能是至关重要的。据报道，林肯喜欢《伊索寓言》，他喜欢的其他书还有钦译《圣经》、《天路历程》和《莎士比亚话剧》^⑧，这里的模式是什么呢？它们在道德故事和比喻语言上都是丰富的。同样，马丁·路德·金是美国宪政的学生，是神学人员，而且是世界上伟大的哲学家的学生。^⑨

你可以尽力通过考察过去来发现生活主题。开始考虑下面一些问题：

◆孩提时代什么书使你印象最深？这些书赞成什么价值观？

◆历史上谁是你最羡慕的领导者？你从研究他们当中了解了什么样的价值观？

◆在你早年生活中你羡慕什么样的年长者？你从他们那里了解了什么样的价值观？

◆你能回忆起早年生活遭受的一次伤害吗？你是怎样反应的？你从中发现了什么目标和挑战？它使你产生什么样的价值观？

► **评价你的价值观** 你怎样才能知道你或其他人是否真正拥有一个价值观？这里有一些问题让你自己回答，是关于你领导信条中所记录的价值观的。^⑩

◆我曾经自由地选择过价值观吗？如果它是一个组织的价值观，我自由地选择接受它吗？

◆我一直考虑到这个价值观之外的其他选择，而且完全地考察过吗？

◆我一直考虑过这个价值观的多种可能的后果吗？

◆我真的拥有这个价值观吗？它是我所赞赏的吗？我对它充满激情吗？

◆我愿意公开承认坚持这个价值观吗？

◆我愿意按照这个价值观行动吗？

◆我愿意反反复复、始终如一地按照价值观行动吗？

如果你对所有这些问题的回答是肯定的，那么你的选择就是坚定的。如果你对它们中任何一个的回答是否定的，你可能要花些时间重新检验你所选择的价值观。

- **检查你取得成功的能力** 如果你像帕特·卡里根那样要想成为一名工厂管理者，你必须了解需具备什么样的知识和技能。如果你像戴维·梅斯特那样要想继续对你的客户有价值，你必须在这些有益于他们的问题上保持潮流。你的信条为你提供良好的开端，但是你也必须把需掌握的这些专业工作才能同你领导的下属协调一致起来。

你的能力怎样才能适应形势、角色和任务所提出的要求？你怎样才能把你说过的价值观很好地付诸完成？差距在什么地方，什么专业知识和能力使你在这种环境下成功？你必须获得哪一种？你需要什么样的经验来增强这些才能？在你这个领域世界上谁是最优秀的？还有，你怎样才能赶上别人？你能做些什么才能成为最优秀的？你的下属会以同样方式对这些问题做出回答吗？

检查跟你所提的这些问题一样很有效。因此，尽力使自己摆脱这些普通问题。哈门磨坊厂的主席马克斯·德·普里是咨询董事。他一年一度地召开例会，与管理者见面，以检查出现的一些问题。他提了一些奇怪和激发好奇心的问题，诸如“体面感使我们成为什么样子？”，他也问一些很有挑战性的问题，如“这个组织为什么需要你？”^②请你自己回答。

- **制定一个个人发展计划** 卡里根和她的管理者制定了一个五年计划，Maister 也为我们职业生涯设计了一个个人战略计划。不管你怎么叫它，你必须对自己的工作生涯负责。你对自己的发展负责，你不必在人力资源或管理方面依赖他人。你必须制定计划，注意你的发展，而且继续努力。确信你的计划包括了能全身心投入的特别目标和活动。当你

从事这些活动时，注意正在发生的。保证学会从直接经验中体验到乐趣。

▲ **评价经验。**我们建议你负责每项事业或大或小的工作汇报。我们也建议你重新评价每次挫折。每一项工作任务都是一次取得一些收获的机会——而且是一次学习机会。但是要从中学学习，你必须花费时间来这样做。

我们从 Pfeiffer & Company 那里发现下面的经验学习模式是很有益处的工作指导原则^④。

经验。首先，集中于你一直从事的事业、任务和活动。保证每一个人都有所应用的普通经验，作为讨论的基础。

发布。接着，试问“在这个经历中你发生什么了？你的感觉、反应和看法是什么？”保证每个人都有机会来分享私人看法，并记载原始数据。

过程。紧接着，检查个人反应，看看你是否发现任何一个反复出现的模范、共同的主题和趋势，记下这些反复出现的动态过程。

概括。从共同主题中进行概括和推论。这里哪些根本原则可能是最频繁使用的？想方设法使你所学到的远远超出专门规划项目，这样便能在计划和执行未来任务的时候运用这些课程。

应用。把你所学到新课程应用于下一个规划项目，开始新一轮的经验性学习循环过程。

这个过程可以运用于个人事业，但是，只有所有关键人物都在团队目标之下参加事业，听取工作情况的汇报才是有效的。

► **观察熟练的模范人物。**研究像你自己那样已经掌握所需技能的人物。这些技能可能包括举行会议、发表讲话、销售商品、谈判达成一项协议，进行一次采访，或者听听反馈意见

见。不管是什么技能，留意干得出色的那些人，是极其有用的。如果你不能亲身注意他们，那么可以在录相带上观察他们。

同在你所需的技能上表现优秀的人一起自愿地为一个任务而努力。要变成一个学徒。学徒在大多数管理职业中不常见，但是在许多贸易和其他一些职业中是常见的，例如在法律职业中。你可能不得不设计一个角色。但是要找机会观察领导者的行为。

► **获得领导经验** 你也要创造机会掌握独特的才能，这是至关重要的。要把它们学会。实践是形成自信心的最重要因素之一，因此要练习这些基本功——接受挑战、鼓舞人心、能干，模仿和鼓励——每天如此，就像一位音乐家练习音阶一样。

要向精通这门艺术的同事请教。在个人掌握这些技能过程中，面对面的指导是重要的。要把这些任务（不管是举行会议，还是发表讲话，还是解决冲突）分解为以可取得成功的目标为基础的具体的、能学会的小任务。获得技能需要不断进步。要衡量你的进步，就要不断获得进步的反馈信息。了解离所要求的进步相比还相差多远，这对确立自信心是很重要的。也要提醒自己，你能对成功负责，没有别人做这工作会取代你作为最优秀者的角色。

► **请求支持** 社会支持是众所周知的最有力的社会心理力量之一，它有助于健康、道德理性、合作和信心。当你练习时，要求其他人对你的表现提出建设性的反馈意见。要让既让你成功也要自己成功的人们来陪做练习。

不要建立竞争性的环境，在这种情况下其他人几乎都想打败你。不要从事这些工作，你在这方面的表现很明显比其他人要差。当然，你必须尽力发展自己。但是当你尽力确立信心时，需要别人的支持，鼓励你进步。

- **概括并写一个个人目标的说明** 作为发现自我的最后的练习，就你对伟大或目标的想法作一个简短的说明，以此来对它做一个总结。这经常被称作言传身教[®]。为了有助于这项进程，我们发展了言传身教五原则：熟练、产品、人们、场所和目的。
- **熟练**是我们从个人精通角度来看拥有或渴望拥有的特别技能、任务、专门知识或才能。
 - **产品**是我们应用熟练的技能形成的活动。
 - **人们**是我们最想要为之服务或者我们与之相处最能享受快乐的这些人。
 - **场所**是我们最能从练习特别技能或才能中享受快乐的地点。
 - **目的**是练习那些技能或才能的好处或结果。

这五个组成部分的基础是第6个原则，即指导你行动的原则。这些就是在明确价值观练习早期阶段你清楚说出的价值观。作为总结性练习，写一个简短的（25至30个单词）个人人生观的说明，并把你的价值观罗列在一张纸上。

第四章 赏识下属及其多样性

为了长期的成功，我们需要在企业中吸引并留住最优秀的人才。要做到这一点，就必须创建一个使每个人都能贡献自己最大力量的公司，每个人不论其差别如何都受到同等重视的公司。

——安德烈亚·津茨
奥托·比切

在关于领导才能的纲要中我们指出，领导艺术要求具备一种开拓精神——即领导者就是冒险家。他们积极寻找机会来改变事物的现状，他们尝试运用创新的方法做出不平凡的事情，以此检验自己的技巧和能力。在一盘有关领导艺术的录像带中，我们通过展示一位颈部已深陷于泥沼中的妇女画像生动地论证了这一点。这位妇女参与了作为“罗利行动计划”（Operation Raleigh）一部分的培训练习。“罗利行动计划”是一个国际性机构，其主要目标是改善领导艺术。

当这一画像出现在屏幕上，我们解释说，“领导者要到处走走。管理和领导之间的差别就如同用手与用脚所能做的事情之间的差别一样……你不能坐在办公桌后去领导，不能坐着去领导。你到达任何一地的唯一办法是从办公桌后站起来，然后迈步走。”^①

我们曾经这么说过，直到我们收到了一家计算机软件服务公司——“残疾程序员”公司总裁理查德·O. 惠特尼的来信。惠特

尼已经把我们的录像带作为其雇员职业发展计划的一部分。他在信中强调了关于坐着进行领导的论述，并恰当地指出，如果从字面上来理解，我们的论述是有缺陷的。惠特尼写道，“我公司有30%以上的雇员是残疾人。我敢证明有几个坐在轮椅中的人，他们坐着进行的领导工作非常有效率。”^②惠特尼的这封信，促使我们重新思考我们的观点，并从不同的角度来看待它。

关于领导者是冒险家和先锋的观点仍然有效，但我们表达这一观点的方法欠推敲。为什么那些被限制在轮椅中的人能够像走动的领导者一样进行强有力的领导呢？以往，为了使观点更吸引人，我们并没有强调一个领导者要真正赏识自己的下属。

真正的领导者必须深刻了解其下属的痛苦与挫折，欢乐与奋斗，目标和抱负。通过仔细倾听和敏锐体察别人的需要，我们就能认识到他们的需要并提供满足其需要的手段。然而，只有当人们信任我们的能力，并相信我们会考虑他们的最大利益时，他们才会听从我们的忠告和建议。

理解并赏识下属的需要和价值观，从而建立起信誉，这在当前复杂的工作环境中变得更为困难了。企业必须变得更加全球化，必须雇佣更多不同性质的劳动力，必须对顾客更广泛的要求作出反应，而且必须面对更为关切的股东。企业还要同少数供应商发展更为密切的关系，更多地关注其所在共同体的需要。

不论是在董事办公室还是在生产一线，领导者都处于巨大关系网的核心。当今，各种关系日益多样化而不是趋同化。领导者必须充分了解其下属的观点和态度。这些下属可能同领导者想象的完全不同。在当今的商业环境中，单单依靠“老朋友网”（old boy network）以自己的价值观作为理解问题的根据是不够的、粗疏的，甚至是危险的。^③而且，由于组织界限变得越来越模糊，我们所有人更多地“网状”组织中工作，这就使广泛理解和赏识下属变得十分重要。如今，下属不只是“下级”，而常常是企

业中同等地位的人和其他经理人员，以及企业外部的供应商、卖主和合伙人。

领导者如果希望自己成为有信誉的人，就必须竭力关注其所有下属。领导者的信誉如同质量和服务一样，是由下属来决定的。因此，领导者必须能从其下属的角度来看待自己。这需要努力和新的技巧。这样做的好处在于，关注别人而产生的自然结果是他们反过来开始信任我们，我们也开始信任他们。

哈佛商学院教授约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特赞成这种观点。他们的报告指出，具有适应性的、增进绩效文化精神的组织，正是由于重视关注其所有利益相关者（包括顾客、股东和雇员），它们的绩效远远超过那些非适应性的、不健康的组织。对比之下，他们还发现，在那些有着非适应性、不健康文化精神的组织中，大部分经理主要关心他们自己，关心与他们有直接关系的工作群体或与这些工作群体相联系的某些产品（或技术）。^④其他的研究也表明，首先考虑别人的利益而不是自己个人的目标，对于建立顾客忠诚至为关键。^⑤

那些明显只对自己的事情、自己的发展和自己的状况感兴趣的领导者，人们是不愿跟随其后的。实际上，在一个自由民主的社会中，他们将会落选。这一点只要问一位被选上的政府成员就够了。

加强信誉的过程始于领导者对个人价值观和信仰的确定，但只有重视下属的领导者才会最终赢得信任。只有当领导者真正理解、赏识甚至掌握其下属的抱负时，才能建立起坚实的信誉基础。领导者必须十分清楚怎样重视他人。赏识和关注是领导者发出的信号，它表明下属对于自己来说是多么重要，表明下属的投入和建议是十分重要的。对于下属来说，知道领导者的立场和承认他们的能力是不够的，他们还渴望受到赏识。

一个新规则：把注意力从自身转向他人

经理们日益清楚地开始懂得高技术和多接触相平衡的必要性。他们知道有必要进行更多的合作以及更多地关注他人。学者和管理者同样认识到，企业文化的影响和共享价值（或个人价值同组织价值的组合）的方式是很有关系的。

十多年来，我们在公共部门和私人部门的活动中，专注于对经理价值以及对个人价值和组织价值相组合战略的系统研究。^⑥我们试图广泛考察管理价值，因为它们是影响到组织生存的强有力因素。正如我们在第三章中所讨论的，价值是我们人格的核心，它影响着我们的选择、我们所信任的人、我们所回应的要求以及我们投入时间和精力的方式。在出现麻烦的时候，它们能在相互冲突的观点和需求中指出方向。更多地了解价值观，能使我们鉴赏各种观点和共同见识的差异。

我们的研究清楚地表明，在过去十年中，某些关键的管理价值已经发生了变化。我们已经注意到以下价值观的重要变化：

- 质量和服务更为重要。
- 合作性价值观日益被重视。
- 注意力从自身转向他人。
- 家庭的利益受到更多的关注。

也有另一些管理价值保持不变：

- 诚实和能力是个人的重要品格。
- 最高的管理行为就是建立公司的伦理氛围。
- 顾客是该组织重要的利益相关者。

质量和为顾客服务已日益清晰而成熟地成为公司和管理价值标准；它们成为大多数公司的首要议事日程。就在十年以前，质量和为顾客服务都没有成为大多数公司的议事日程。然而，今

天它们已成为重整旗鼓的关键所在，这不仅对企业的成功是如此，而且对企业的生存也是如此。

为了改善将来的生活质量，我们将采取什么办法呢？与十年前相比，我们发现，今天的大多数经理已经感到，生活质量的提高要求社会有一个合作性的价值体系，而不是由个人主义式的奋斗所支配的价值机制和体系。很少有人会仅仅通过维持现状来展望更美好的未来。在满足共同目标方面，私人部门和公共部门建立伙伴关系的重要性据说也受到了更大的赞许。

当人们考虑组织中主要利益相关者的时候，“注意头号人物”现在已不再是优先的原则。更大的注意力集中于组织的其他人，而不是直接指向个人（自身）的需要。对雇员和下级作出更重要的评价，标志着人们越来越认识到被领导者和渴望充当领导者之间的相互关系。80年代的参与式管理，在90年代已让位于增强权力和个人导向式的工作团队。在这个过程中，人事管理创造出新的作用和职责。作为促进者和指导者，如今的经理们和十年前同他们处于相同位置的经理们相比，更强调对工作群体成员忧虑的理解，并对其他人的努力表示支持。

据报道，工作和家庭需要之间的平衡发生了巨大的变化。非工作的方面在我们的生活中发挥着越来越重要的作用。如果一份更好的工作或一次提升，要求在生活方式和重新定居上作巨大的变化，那么越来越多的人情愿拒绝这份工作，或放弃这次提升。时代周刊和 CNN 的一次民意测验证实了这一趋势。这次民意测验表明，我们中有超过 60% 的人希望“放慢节奏，过更放松的生活”，相反，只有 19% 的人说希望“生活得更刺激，节奏更快”。^①以前的经理认为职业给他们的生活带来了更大的满足（占 54%，与此相对，38% 的人更喜爱家庭）；但到了 90 年代，情况恰恰相反，61% 的人选择家庭，只有 34% 的人选择职业。这些趋势对个人价值同组织价值相组合提出了不断发展的挑战。

简言之，曾作为北美企业典型形式的快速竞争的价值体系，看起来正失去其光彩。人们想在个人生活和组织生活之间，找到一种更稳定的平衡。他们不想被迫以牺牲生活的一部分为代价，换取自己生活的另一部分的享受。他们认为，兼顾二者比只顾一头具有更大的意义，尤其是当问题和争论日益复杂的时候更是如此。这种观点从起居室一直延续到生产车间和办公室。

尽管过去十年发生了巨大的变化，但我们的调查清楚地表明，价值观上还是存在着一些可靠的常数。例如，领导的重要性并没有消失，而我们最希望他人具有的个人素质也没有改变。比如，像我们在较早的篇章中所描述的那样，诚实和有能力的人继续得到最高度的重视。诚实和有能力这两条个人价值或品格，同所有我们愿遵从的其他个人品质相比，显得更为突出。能够鼓舞人心和高瞻远瞩对于领导艺术来说也仍然十分重要。这些结论在具有不同的级别、性别、年龄和管理阅历的人中间，都保持不变。一份综括21年（1965~1986年）的关于斯佩里·兰德公司理想经理的调查得出了类似的结论。^⑧

在过去十年中，组织目标的相对重要性，如在质量、服务、效率、士气、领导艺术、生产率、创新、稳定性、利润、增长、公共服务等方面，也惊人地相似。一般而言，这些不同目标的顺序或优先地位仍然相同。而且，在等级制度中和成千上万不同种类的组织中，不同层次的管理者心目中对于组织目标的重要性，仍然保持相当程度的一致。顾客作为企业主要的利益相关者仍处于中心地位；并且当组织达到其企业目标时，就被看作已为股东提供了最好的服务。经理们强烈地感受到对企业目标见解上的一致性。

从这些变化和不变中我们看出，人们同样地投入工作，但决定以不同方式工作。这种不同包括希望更多的自我表达和进行组织合作。^⑨变化在于人们正在做什么，而不在于他们从工作中和

领导者身上寻求什么，这是一种有意义的感觉和能证明个人投入是正当的共享目标。领导者们承认这些需要和重视它们的重要性。领导者们还认识到，现在他们的下属范围比以往要宽泛，为了达到企业的目标和满足下属的要求，领导者必须拓宽他们的视野。

通过多样化来增进绩效

无论是在楼道里还是在会议室，无论是在华尔街还是在大道上，事实上我们现在生活在一个多极世界中，这是一个逐渐地更为民主的世界。仅仅对少数精英作出反应，已不再可能使企业、政府或独立的非盈利部门获得繁荣兴旺。为了在一个多极世界中获得成功，发挥各种角色作用、处于各种水平和行业的领导者都必须学会赏识多样性。

21 世纪的工作场地要求能赏识（尊重）多样性，而不仅仅是容纳它、驾驭它甚或是造出一个“熔炉”。20 世纪早期的工业革命，随之而来的移民浪潮以及农场和乡村的劳动者向城市迁移，确实造成工作场地的巨大差异。但之后的主导战略是形成单一类型的劳动力，其意义正如亨利·福特保证其 T 型汽车能按顾客需要涂成任何颜色，而长久以来它只是黑色的。那么，这个国家的企业和政治领导者的价值观主要通过奉行 WASP 定位就能达到同一性。

今天，这种同一性已不再可行。事实上，组织本身也变得更加多样化。逐渐地它们也在完全按程序而不是按功能被设计出来，具有跨越组织内部和外部界限的更大的运动自由。

这种个人和组织的多样性使我们更加丰富。多样性并不是威胁，实际上它是一笔资产。多样性之所以好，并不仅仅因为它包含着宽容和共鸣的广度，而且因为它将帮助我们进行创造和革

新。通过强迫自己观察到更大范围的可能性，我们将作出更好的决策，产生更准确的结果，我们还会变得更有适应性和弹性。在一个迅速变化的世界中，重视多样性的组织就具备更大的能力去适应和更新自己。的确，假如企业环境急剧变化，那么为了不断改进程序，组织就有必要不断向潜在的假设前提挑战。

然而，多样性确实使领导工作更为复杂。新的挑战 and 选择的到来，伴随着更多的资源、潜力和能量。这要求更多地体察下情，需要更多的同情和理解，它是一种能够认识价值和利益抗争有时是合理的和重要的能力。今天，多元的文化世界要求承认和了解差异。忽视真实的和相关的差别，会挫伤个人及其生产力。

在具有不同性别、民族或种族背景的人之间，是什么使他們有着良好的工作关系呢？研究表明有四个特点：^①

1. 这些关系包含完整的个人，即我们并不把事业和快乐分割开来，而是包含和承认我们个人方面的事情（诸如家庭、爱好、希望和梦想）。

2. 从这些关系中产生出某种在一段时间内共享历史的感觉，感到我们共同渡过了美好时光和困难时期。我们曾一同欢笑一同哭泣，并相互学到许多东西。

3. 这些关系是协作性的，而不是竞争性的。每个人都有某种可依靠的力量，也有众人皆知的不得被考虑的弱点。

4. 每个人都有一种尊重和肯定他人的强烈意识。我们是相互的支持者和仰慕者。

这些特点不只限于完全不同的群体之间的关系，它们还有助于建立成功的人际关系。

建立关系始于学会如何从另一个人的角度来理解和看待事物。^②当两个人被问到他们的婚姻或友谊为什么破裂时，他们可能会说：“我们不再相互理解”，或者“我们看待事物的方式不同”。未能获得预期合作利益的战略盟友或合并者，也同样可以

这么说；经营者也是如此。例如，来自“创造性领导艺术中心”的研究揭示，成功的经营者会因为对他人的观点不敏感或不能理解而出现问题。这些经营者不重视他人的贡献，使人感到自己难以胜任工作。他们很少倾听他人的意见，行动专横傲慢，任人唯亲，不能把成绩归于他人，有时甚至不能与他人分享成绩。久而久之，这些特性和态度最终对他们产生了预期的坏影响。当这些经营者真正需要周围人们的帮助时，他们会被丢下孤军奋战，处于无人理睬、孤立无援的境地，有时甚至遭到被人落井下石的下场。^⑩

因此，我们必须充分赏识他人，以使相互关系正常运转、不脱出轨道。对于相互的观念、忧虑和价值观理解得越多，我们共同工作的能力就越大。但是我们从何处以及如何开始呢？

用倾听来表示赏识

从根本上来看，领导者向他人表示尊重和认可的最佳方式，就是注意倾听和学习。Case Western Reserve 大学的休尔斯·斯瑞福斯泰伏教授和弗兰克·巴雷特教授在他们关于管理人员品格完善的文章中强调了这一点。他们着重指出，“问题的关键并不在于交流的内容，而在于被接纳和倾听的体验。它不仅肯定了一个人观察世界的方法的合理性，而且使人开始放松某种防卫。因为肯定的体验增强了一个人肯定他人的能力。”^⑪所以，作为领导者，我们一定不能仅只表达我们自己的人生观。我们一定要倾听他人的见解，我们必须向他们学习。遗憾的是，海小组（Hay Group）对 2000 多个组织包括 100 万雇员的调查揭示，只有三分之一的人对“公司倾听他们意见状况”的问题作了积极的回答。^⑫

乔·坎波是一名机械工，他在一家公司已经呆了 11 年多。他

在公司的新闻简报上写了自己对公司在总体素质（TQ）上所作努力的感受。他很好地表达了人们共同关注的事情，即不管哪个组织或层次，管理人员都有是否倾听他人意见的问题。

最近，管理人员来找我们（我要强调最后四个字——来找我们），就改善工作场所问题寻求我们的帮助和参与。这个问题一直是我们的目标之一。但在过去，管理者似乎对我们的要求和建议充耳不闻。这已经造成了管理者和劳动者之间巨大的分化。

管理者对我们车间的困境避而远之，这已经导致对TQ宗旨的怀疑态度和有保留的乐观态度。一句话，出现了一种令人悲伤的腔调：我们以前全都听说过了。如果我们能够指望管理小组倾听我们关于为使事情更顺利地运行需要在车间里做些什么的牢骚、苦恼和抱怨，士气将会得到极大的提高；如果管理者对我们所关注的事情采取行动并帮助解决问题，士气也将极大地提高。然而，他们躲在舒适的办公室里，或多或少地依赖错误的曲线和愚蠢的图表来决定车间工作的程序。他们即使走出办公室来同我们交谈，时间也仅仅够如圣诞节时那样象征性地握握手。

如果管理小组希望帮助我们摆脱这种困境，听听我们的意见，制定明确的行动计划，解决问题，使事情就绪，提供我们工作所需的物品，那么我们的努力将被证明是合理的。另一方面，如果我们感到现在仍然存在着过去经常发生的拖延、搪塞和居高临下的恩赐态度，我们以后将做得比现在更糟糕，管理者将继续背上不被信任的名声，士气无疑会一落千丈，而我们中的某些人肯定会感到被愚弄了。

我们期待——不，我们要求管理者诚实无欺。管理

者必须倾听我们不得不说的事情，不管这些事情一时看起来是多么低俗，多么荒谬可笑。毕竟，它们的重要性足以使我们首先就提到它们。管理者应当以真诚的努力来帮助我们解决这些必定会出现的问题和冲突。^⑮

读了坎波这段文字，我们感到他极度苦恼。我们开始懂得，忽视倾听他人意见加剧了愤世嫉俗，导致了对领导者意图和可信度的进一步怀疑。

相反，倾听并注重他人的需求，能够带来实质性的利益。福特汽车公司向汽车装配工询问应如何改进制造过程。工人们不理解为什么装配中需要这么多不同类型和种类的螺栓、螺钉和螺帽；为正确的联接找到恰当的螺钉和恰当尺寸的工具耗费了大量工作。显然，设计制造师没有考虑这些要求。但通过这种反馈以及同装配工肩并肩地工作，工程师们消除并实质性地减少了原料和工具的数量。由此，直接成本节约了数百万美元，更多未知的采购成本和生产时间得以节省。^⑯

西部澳大利亚国家能源委员会（State Energy Commission of Western Australia）总经理诺姆·怀特指出了倾听和对组织内人们的建议作出反应的另一个好处。在有些场合（通常因为州政府的命令而导致的政策变化），必须在无人参与的情况下做出决定时，诺姆发现，由于他努力倾听他人的意见，现在组织中的人更愿意相信他的决定，更合作地顺应变化。非常简单，怀特指出，“我认为他们开始信任我了。”

由于公司内外界限的划分变得越来越模糊，增强信任的简单要求就是，同那些对我们成功最为关键的利益相关者进行更多的交流。这意味着在任何地方倾听任何人的建议，意味着有规律地同下属接触，经常接触那些在管理层以下的小群体，找到经常访问群众、重要供应商和顾客的途径。如果你的大部分劳动者或顾客讲某种你不懂的语言，这甚至可能意味着你必须学习另一种语

言。建立信任始于通过倾听建立一种私人关系。

倾听不是远距离能够达到的，如不可能通过读报告或听某些二手材料达到。我们的下属想知道我们是谁、我们的想法以及我们是否真正在关心他们；他们想从我们身上看到生活的色彩。由于接近是两个人互相交谈的唯一最好的指示器，所以如果我们想要传达信息，就得去接近他人。由于我们的大多数下属无法走近我们，所以我们必须走向他们。

开始理解

要赏识每一个人的独特之处，我们就需要承认，我们对那个人知道和了解甚少。令人啼笑皆非的是，我们知道得越少，就越可能对自己知道得有多少估计不足，只有在事后我们才认识到，当时我们并不知道自己的无知。最有力的例子就是，克莱斯勒汽车公司在向讲西班牙语的市场引入其产品切诺基·罗瓦（Chevrolet Nova）时，丝毫没有意识到“nova”在西班牙语中意思是“走不动”。

语言差异是明显的，但误解如此简单实属罕见。当我们和另外一个人存在分歧时，相信他人需要更多地了解我们的观点，这对于我们任何一方来说都是自然的。我们发现，我们很难认识到自己可能对另一个人了解得并不够。要去了解某个外人，问问“他（她）在关心什么？”一旦我们对他人的兴趣（忧虑、需要、希望和恐惧）了解得越多，我们就越可能满足他们的要求。

试着设想他人的处境，假设他（她）的角色能帮助我们了解一个不同的观点。数字设备公司的创立者肯·奥尔森，曾带领该公司的管理人员去装运计算机的码头。他给每位管理人员一把撬棍，让他们拆开装计算机的板箱，并把它再装起来。^⑩重复顾客在接收一台 DEC 计算机时的体验带来了许多经验教训，有助于拓宽管理人员的视角。懂得顾客的感受同我们的感受可能是非常

不同的，这对我们以批判的方式了解顾客对产品的感受是很重要的。的一步。

重新学习

采取学习的态度，我们就是在赏识他人。伟大的领导者也是伟大的学习者，他们对于人们能够给企业作出什么样的贡献，采取开明的态度。这有利于他们同来自各种背景的人们一起工作。我们中仍想成为伟大的领导者的那些人，有必要利用这一经过反复检验的古老假设来获得这一技巧。如果我们要改变观点，也许不得不对我们过去的决定和行动提出质疑（并且害怕别人，甚至我们的朋友，也对我们过去的判断和智慧相应地表示质疑）。这种实践会令我们不安，会使我们生怕丢面子或显出一副蠢相。接纳那些与我们先前采取的立场和表述不同的新信息，会使我们心理上有危机感。赏识别人的观点似乎是困难和棘手的，对此有什么疑问吗？我们怎样才能使之容易些？我们怎样才能减少出错的危险？

怎样才能增加对可能发生的事情的正确理解？对这个问题的回答实际上是硬币的另一面。使这一过程更容易的一个办法是寻找新信息，对新信息保持开放。圣路易斯的一家计算机咨询公司“系统服务公司”的总裁和创立者苏斯·S·埃利奥特这样说道：“当我无法提出一项计划时，我就要求管账的人说说他们的反应。他们是真正懂账的人，他们具有我所没有的信息。没有他们的参与，我将只能在象牙塔里经营。”^⑩澳大利亚西部的 kewdale 结构工程师、总经理乔治·彼特莱表达了类似的态度。他承认雇员，“能比我更好地了解如何去做这些事情。某些人喜欢假装他们是山大王、大老板，大摆架子等等，但我不是这样。我知道如果放手让他们去做，这些人所能做的事情将是很好的。我们一起工作。”

领导者保持开明和赏识别人的另一个方法，是把自尊建立在如何善于学习上，而不是建立在自己已经知道了些什么上。Fu-jitsu 商务通讯系统的财务经理斯蒂芬·邓恩解释说，“我从同别人一起工作以解决我们团队当前的的问题中，学到的东西最多。我相信这种态度增强了我在顾客中的信誉。他们知道，尽管我可能没有全部答案，但我非常关心去做对他们有利的的事情。”邓恩讲述了他以前的一个经理怎样通过承认自己需要更多地倾听团队意见而建立起了信誉。这位经理“告诉我们他曾回顾我们以前的呈述，发现我们在一个重要项目上向他提出的较早建议是更为可行的方案。因此他说‘我认为这个团队正努力把我导向正轨。我必须承认你们是正确的。当时我应当更仔细地倾听你们的意见。让我们再找出这些卷宗，回过头来更好地理解这种方法。’”邓恩从这件事想到的不是他的经理犯了错误，而是他应该始终仔细倾听别人的意见，尤其当他起初不同意他们意见的时候，更是如此。

赏识多样性的一个挑战是，人们倾向于重视自己的贡献甚于他人，这在心理学家戴维·基普尼斯及其同事所做的一系列调查研究中已被阐明。他们的报告指出，有权力的人如何倾向于把工作单位的成绩，更多地归功于自己的工作而不是归功于他所管理的那些“更少权力的”人们的努力。这种倾向产生的结果就是，别人的贡献常常被忽略，而自己的作用被过分强调。^⑩这会阻碍我们去寻求不同的意见，除非我们能够认识到，作为领导者，我们是多么依赖于其他的人。

征 求 反 馈

领导者通过从其成员那里寻求反馈，表现出他们对不同观点的赏识。领导者通过公开意图（对于充分赏识多样性是必要的），鼓励人们提供更多的信息。^⑪征求反馈与表示赏识别人是相互补

充的方面。我们信任他们，他们也信任我们。我们倾听他们的意见，他们就更可能倾听我们的意见。但要做到这一点，就必须营造正式的和非正式的反馈机会。

被证明有用的三种反馈机制是：全方位绩效评价、越级会议和递增绩效评价。诸如南加利福尼亚汽车俱乐部、Levi Strauss & Co.、政府农场保险公司、TRW、Merck、Trygg Hansa 以及 Baltica 这样的公司，把传统的管理绩效评价扩大到全方位的绩效评价。当你周围的每一个人被要求反馈信息时，你就会对你的行为如何影响他人有一个新的洞察。同样，在越级会议上，你的经理直接同团队成员谈论你的能量和需要改进的领域，这也提供了有价值的信息。在加拿大的 Esso Resources 公司，雇员填完我们的领导艺术实践纲要后，作为团队聚在一起总结他们的反馈信息，并准备一份关于他们经理的领导艺术成效的递增绩效评价表。^④

有时，从这些会议中得到的反馈，揭露了那些令人困惑、使人生产积极性下降、甚至激怒他人的行动和行为。一旦我们了解了这类行动，许多这类行动是可以被非常轻易和迅速地纠正的，而另一些则需要来自团队的合作性努力和支持（它们将需要以相同的方式从你那里得到对任何新行为的支持）。你们的某些行动将不会改变，但其他人会理解适用于他们的基本原理，并且你们会敏锐地察觉这些行动对其他人的影响。

管理学家和作家彼得·德鲁克已指出，管理“老板”是相对简单的事情，所要做的最重要的事情是至少每年与你的经理们聚一次，并问他们：“我和我的人能做些什么有助于你们工作的事情？同时，我们做的什么妨碍了你，使你的生活更为艰难？”^⑤这听起来是一个很明显的方法，但却很少被人去做。

德鲁克的建议在两个方面起作用。给定领导权力是一种关系，那么你就必须经常接近你的下属并询问他们：“我能帮助你们做什么？我停止做什么事情更能够帮助你们？”

推动建设性争论

赏识多样性需要投入时间和努力。这种投入是会得到回报的，组织是受益者。领导者意识到制度划一的危害，就要抵制雇佣那些只会像自己一样去看、去听或去想的人的冲动。他们把异议和争论引入决策过程，结果是人们愿意公开发表意见和提出与他们自己观点相反的建议。所以，要从多种气质类型当中寻找优秀的人，然后鼓励他们说出想法甚至是不同意见。

当团队成员积极提出各种各样的建议，这个团队就变得更加有活力，成员们更可能把自己看作是整体的一部分，同时他们的满足更少在于是否同意他们的建议这一结果上。与多样性伴随而来的是对两极分化的平衡和抵制。在两极分化情况下，一个保守群体要比群体中任何个人更可能转向一个甚至更为保守的立场，或者一个自由群体采取一种更为自由化的立场。

当富有创见的不同意见受到鼓励时，结果远远超出了增强团体性的意义，更好的决策得以制定。心理学教授珍妮特·斯尼泽克和丽贝卡·亨利发现，在做销售和其他财政数据的预测时，团体一般来说要比个人更有效率，并且团体成员之间最初的分歧越大，结果就越精确。斯尼泽克和亨利指出：“存在更多的不同意见，人们就会被迫在更广阔的范围内寻找可能性。”^⑧在我们自己的一项研究中发现，一个群体在做困难决定时，要比单个群体成员做决定时更大程度地运用道德推理。^⑨团队成员公开的、有时是激烈的讨论，带来了一些被忽视、甚至最初未加考虑的想法和观点。在清楚表述他们的见解时，成员们被鼓励谈论有关他们在决策时所涉及的价值观和原则。结果讨论被上升到更高水平的论证。

有效的领导者之所以鼓励不同意见，恰恰因为它确实使假设

和建议得到了澄清。领导学学者沃伦·本尼斯观察到，“不时地被告知自己是错误的，其结果是，无论瞬间会产生怎样不舒服的感受，这种不舒服都会被由于下属的冲撞而增强了领导者作出正确决策的能力这一事实远远地抵销。前任总统罗纳德·里根从那些拒绝告诉他令人讨厌的事实的所谓朋友那里所遭受的痛苦，要远远大于来自他公开敌人的伤害。”^⑤领导者通过积极激起不同意见和使分歧的表述合法化，获得了一系列见解。

从研究中得出的一个惊人发现是，赏识多样性同时鼓励了公开讨论和生产性冲突管理。^⑥管理学教授迪安·乔苏维特和他的同事们所做的一系列实验室和实地研究已经表明，多样性怎样促进了争论——相反立场和观点的公开讨论——促进了对不同观点的详尽阐述，对新的信息和主意的搜寻，以及对明显对立立场的整合。乔苏维特所提出的建设性争论，妥善处理了来自封闭思想的偏见和对新信息的不恰当评价。它简化了问题，并对最初立场中无根据的自信作了纠偏。这个过程反过来有助于理解对立的观点和问题，促进各种选择方案的更大发展，并导致对高质量解决方案的更大认同。^⑦

有信誉的领导者凭直觉所做的就是，给其众多的利益相关者以建设性争论的过程。他们会阐明自己当前的立场和想法，给出支持其观点的事实、信息和概念，并提供把这些前提和他们的结论联系起来的逻辑结构。但他们并不就此认为他们的想法是最好的或唯一可能的决策。有信誉的领导者会邀请其他人详细描述他们自己的观点。这些观点往往十分不同，不相容纳。这些对立的想法和立场挑起并激起了人们的思维。赏识多样性使这种争论刺激起创新思维，并鼓励积极寻求新的信息。好奇心被唤起，最初的立场得到再次澄清和明确表述。通过关注其他人的争论，我们发现更容易采纳他们的观点，更容易记住他们用来支持其（选择）立场的事实、论据和推理。这种详细阐述和探索使我们思维

更加开阔，对主题也知道得更多。我们变得更少僵化，更善于综合不同的事实和意见并整合成新的模式和反响更大的主张。重复暴露多样化和争论，促使下属作出更为复杂积极的反响、更高水平的推理和相关的发展。^⑥并且，正如我们将看到的，我们如何处理争论和困难情势，同我们得到信任的程度有很大关系。

得 到 信 任

信任别人会鼓励他们信任我们；不信任别人将使他们对我们失去信心。我们可以通过坦率地谈论我们的行为以帮助人们信任我们。当讨论那些可能被别人看作为同先前见解不一致或不相容的行为时，坦率是尤为重要的。为了提高可靠的声誉，你必须在问题发生前坦率地应付它们。只要问题不再发生，你通过表明自己的主动，通过向其他派别再保证你关心情势的发展并正在就此采取行动，就会建立起对你的信任度。

这正是史蒂夫·特里托在电子制造商 Emu 系统公司特别困难的一个时期中所采取的方法。那时，他是主要执行官员，公司存在严重的财务和现金流量问题。如果要使公司重新振兴，它确实无力对其设备租金付现。Emu 的主要财务官员（CFO）已经向租方讲了前述租赁偿付的问题，租方毫无兴趣。特里托决定直接和租方再谈一次，解释这种形势。特里托回忆说：“尽管这位主要财务官员感到我基本上是无事无补。”

特里托和这位主要财务官员会见了租方：

我向他摊了牌，说明如果公司要生存下去，我们将无力支付三万美元的租金。我们需要这笔钱去购买零件和支付雇员薪金。但我告诉他，我们正在做的，是使工作恢复正常，为什么我们感到这样做会起作用以及他如何收回他的钱。如此等等。实质上我向他请求的是延续

九个月支付租金。他同意了。我不曾告诉那位主要财务官员我将做些什么，因为我自己真的不敢肯定。但当我提出这个让步条件时，他吃惊得差一点从椅子上跌下来；而当那家伙说同意时，他处于非常震惊的状态。后来，在一次偶然的会议讨论中，租方说他同意让步是因为他相信我所说的。而我们确实很好地履行了承诺。

特里托通过诚实提高了信誉。他说真话的理论相对来说也是简单的：“你不能因为害怕他们发现什么而不诚实；你是为诚实而诚实的，不是因为你认为如果不诚实的话将会被抓住把柄。”实际上，诚实主要是一种道德选择。^②

要被信任，我们就必须使自己平易近人，通过自愿提供信息，通过共享我们的个人的经验，以及通过把这些经验同我们下属的抱负联系起来而扩展自己。就像特里托理解和所阐述的那样：我们必须允许下属了解我们。要被信任，就要相互交流，就要使每一方都有进行对话和交谈的愿望。它也要花费时间，因为尽管有时信任是在一些有意安排的大场面中造成的，但它更可能是由许多很小的、不断的偶然见面形成的。领导者和下属之间关系的丰厚性，就像一种味美的调料，是由各种不同的成份放在一起调和而成的。

那么，怎样才能使你成为一个值得信任的领导呢？你怎样才能按照增进信任的方式去做呢？调查表明，某些关键的行为影响着一个人是否被其他人看作是值得信任的。^③用以下四个问题检查你的日常行动，将会慢慢提高你作为一个值得信赖的人的声誉。

1. 我的行为是可预测的还是反复无常的？如果你的行为是令人困惑的、不明确的或前后不一致的，别人就不能指望你在类似的情形中采取特定的行为方式。他们对于你在新的或不同的情况下可能如何反应，无法做出合理的假设。为了让别人信任你，

一定程度的可预料性或连贯性是必要的。连贯性意味着相同的个人价值观和组织目标将影响你的言行，意味着你对质量或顾客服务（比方说）的已有见解，不会被时尚或政治活动变换的浪潮所改变。

2. 我同别人的交流是清晰的还是粗疏的？我们有时就自己的意图发表一些言论，即使在我们自己头脑中，这些意图只是尝试性的，而没有意识到对别人来说，这些却被看作是承诺。如果你常常发表一些你并不打算承诺的，但别人却理所当然地如此理解的言论，他们会认为你是不可靠的。如果你的意思很清楚，那么别人发现你的言论令人误解的可能性就少得多。

3. 对待承诺我们是严肃的还是轻率的？如果我们严肃对待自己的承诺，别人也会这样做。如果我们轻率地对待自己的诺言，别人也会如此。当人们对你的承诺和你为自己不信守诺言进行辩解的条件都存有不同看法时，麻烦的问题就会出现。当人们对你的愿望或模糊的承诺，同你严肃承诺的那些想法之间无法作出区分时，就会出现更进一步的混乱。

4. 我是直率的还是不诚实的？如果你有意误导或撒谎——比如说作一个你从未打算履行的保证——那么其他人就有很好的理由不信任你。那种只有一点点不诚实的事是不存在的。发现某人曾骗过人，人们就会对其所说或所做的任何事情都表示怀疑。附带要说明的是，诚实并非要求完全坦露。然而，确实要有一个明确的范围标志，表明在此范围内不应期望有彻底的坦率，以及为什么不适宜于这样做的解释。进而言之，人们之间更多的坦露，一般来说会导致更好的工作关系，会更容易解决可能发生的问题。

在心甘情愿追随领导者的想象或按领导者的创见去行动之前，人们首先必须信任其领袖。^⑨这种信任不能强求。领导者在希望其形形色色的下属接受并按照自己的指示行事之前，必须赢

得这种信任。

冒险与创新

当下属对其领导者充满信心时，他们会释放出巨大的能量。他们对他们之间的关系感到自由、自信和安全，足以去开辟新的领域和创造新的机会，迎接新的挑战。在这里，信任是个人和组织变化的润滑剂。反过来的情形就是，除非人们感到安全，感到能保证他们采取某种行动不会被不公正地对待、困扰、折磨或伤害，他们才会去冒险。当我们感到安全时，我们的防卫机制没有被唤醒，因为我们的自尊心没有受到威胁。我们对外部的影响和学习变得更开放。

我们常常看到发生在领导发展计划中的事情，它涉及户外的创造性训练活动（通常如“绳子教程”）。在我们最近的一次经历中，团队中最健壮的一位队员，当着全团队人的面，被用系绳的设备固定住，然后被提起来，悬挂在离地四、五呎的地方。接着，促销商开始向我们讲述这种安全系统的特点——背带、带状织物和绳子。然后，她拿一把小刀故意割断吊着我们这位队员的绳子，直到剩下最后一股。通过这种演示，我们乐意信任这种系统，并能大胆面对这样的挑战，即在这种情况下被陡直地送下一个黑暗的洞穴中。

人体安全问题引人注目地提出了信任问题的重要性。而感情安全的重要性并不低于人体安全。在西部澳大利亚珀斯郊外的一个中等规模的汽车商 Total Autos，由于增加了沟通，向上传递意见不再有困难或有威胁。他们取消了工人和管理者之间的许多有形界限。管理团队把更多的时间花在车间里，而不是花在办公室里。的确，在各自的工作领域中，工人和管理者看上去都十分惬意。当车间底层领导和几个机械工对改变车间工艺流程有想法

时，他们直接告诉经营部主要负责人曼尼·德·坎哈。他倾听他们的意见，然后制定计划。

德·坎哈把接见客人当作一件重要的事情：“我想使人们与我交谈轻松自在。开始时常常是闲聊。但当人们越来越熟悉我，与我相处轻松自在时，谈话就变得更具有私人性质，我就会得知他们真正关切的事情。我们共同关心的事情之一是使事业成功。”德·坎哈所阐述的就是，当人们了解我们时，他们就更可能信任我们。当下属信任我们时，他们就会感到同我们在一起是安全的。而当他们感到同我们一起安全时，他们就更可能同我们一起去冒险。

诸如此类的例子和调查都清楚地表明，分享信任或者缺乏信任是解决管理效率问题的重要因素。^⑤进一步而言，我们越是信任组织中那些做决策的人，我们就越是对自己在这个过程中的参与水平感到满意。甚至在我们的实际参与水平相对较低的情形下，这种结论仍然成立。^⑥在不存在相互信任的组织中，人们谨小慎微，更少坦率，更少满意，更少受影响，更为疏远，并且更易于一有可能的机会就离去。

对于促进信任来说，还有另外一种令人信服的理由：一个信任的环境有利于健康。有几个跟踪研究揭示，疑心重的人（相信别人都不怀好意或心肠不好）得致命疾病的机会要大得多。在一项包括 255 个问题、历时 25 年的研究中，那些疑心重的人得冠心病更多些，死亡率也是疑心不重的人（或信任别人的人）的 6.4 倍。^⑦

显然，作为个人和领导者，被所有下属信任对我们最为有利。如果人们相信我们，我们的行为就更少产生分歧。如果我们不欺骗他人，他人就更少有理由生气或反过来欺骗我们。如果我们是可信赖的，并且他人知道可以依靠我们，那么我们的话和行动将对他们产生极大的影响力。如果我们了解他们，并表明我们把他们的利益放在心里，他们就会信任我们的领导。人们将会更

少怀疑，能够更好地应付合理的分歧。在所有阵线中，同各种不同的下属建立起信任，对于领导者是至关重要的。

做出了这些努力，我们就能更好地赏识我们的下属，并从我们的分歧中获益，从我们的多样化中获益。编织这些富于变化的线绳，还需要来自每一个人的努力，这种努力只有当信任是双向的时候才会被全心全意地付出。事当此时，我们就会把自己引向共享价值和共同目的，正如下一章所讨论的。那么，由此得出的结论就是，个人和集体的努力以及涉及的承诺是正当的。

赏识下属：最初步骤/下一步骤

在这里，我们提出一些你所能够采取的实践步骤，它既有助于增加你对下属及其多样性的赏识能力，又能建立起他们对作为领导的你的信任。

- **平易近人——甚至在家也是如此** “我给你们我家里的电话号码”，Santa clara 大学毕业生教育指导黛布拉·斯凯茨，在新生训导会上告诉 M.B.A. 的新生说，“因为可能有时，在你有问题的时候，办公室关门了，也许那天是周末。而你需要帮助或需要和某人谈谈。请给我家打电话，让我们看看我们能做些什么。”那一天，再没有别的话比这句话更有力地使斯凯茨赢得学生们的信任，也没有其他什么信息被如此多的学生记录下来。她在家里接到多少电话呢？她说：“噢，可能一年两到三个。但我很高兴这些人能给我打电话，因为通常我们可以立即关注他们的问题，使他们的精神放松下来。你能想象得出学生整个周末为此烦恼焦急，到周一上午这会变成多大的一个问题吗？”

尽管你可能有许多理由不想把家里的电话告诉每一个人，请想想实际上是什么妨碍你这么做。难道你不相信人们会尊重你的

隐私吗？把这个顾虑同清楚传达你对所有下属的信任和亲近，以及你关注他们的需要所带来的好处权衡一下。

► **随处倾听，仔细倾听** 我们反复从领导者和下属那里清楚而响亮地听到类似的话，即倾听别人在说什么是很重要的。人们懂得，当他们被倾听时，他们就受到了尊敬和重视。能够很好地倾听并不容易。John & Johnson 公司的一家子公司 Ortho Biotech 的总裁丹尼斯·朗斯特里特说，他在维护信誉方面不得不最经常地进行较大调整的，“是我倾听的技巧，因为我认为大多数管理者，尤其是白种男性管理者，都倾向于倾听大约十秒钟，然后解决问题。那就是我受训的方式，因此我试图迅速地确定问题。那并不是必然起作用的方式。”

做那些能够使你成为更好的倾听者的事。不论你认为自己在倾听方面是多么优秀。制定一项积极的计划，做些使自己更优秀的事情。

当你下属说：“告诉我那个问题，关于这个问题我想多听一些。你能给我举些例子吗？”在总结时还要问到：“你怎么认为的？”这样，你就能更好地做到倾听。倾听有助于我们减少守势，使我们在听到“坏”消息时更耐心。如果你需要另一个理由来提高你倾听的技巧，请考虑这一点：伟大的思想从来不是从张开的嘴里进入头脑的。

► **了解下属的经历** 当你听一个人讲述一件事时，你能学到什么？想想这件事告诉你讲述者的什么情况。集中注意力，你就会发现关于价值观的许多情况——什么使人们发笑，什么使他们疯狂，他们怎样感知其他人，甚至他们如何感知公司。

进一步试着要求人们更多地向你诉说他们的经历，以及这些经历对他们意味着什么。运用这些信息作为进一步交谈的基础。这些经历对你意味着什么？交换一下彼此的经历，并运用它们

——给予适当的信任——来阐明你对他们洞察力和经历的赏识。讲述另一个人的经历会是一种很不错的认可方式。^⑤

► **走出你的文化阅历** 让我们用艺术欣赏来作类比。你是怎样开始欣赏艺术的？对有些人来说，它始于阅读有关艺术、艺术家以及艺术作品形成过程的书籍。另一些人始于去博物馆和美术馆观看很多绘画，测定他们喜欢或不喜欢的哪些绘画，以及为什么喜欢或不喜欢。有些人甚至始于自己试着去绘画、速写或使用水彩。欣赏另一种文化的过程与此类似：阅读那种文化，它的历史、政治和宗教信仰。倾听那些人、群体或社会的音乐和语音，观看电影，参观美术馆，尝尝他们的食物。

如果可能，借助于一名“翻译”来完成这项变得更有鉴赏力的任务。“翻译”能领你四处看看，并帮你弄懂那种文化信息的意思。大多数人实际上非常愿意帮助其他人了解自己的文化——假设他们对自己的兴趣是诚恳的并保持开明的头脑。通常，在这种交流中双方都会更多地了解对方的文化，同时也洞察到自己文化的精微之处和未经细察的方面。

► **保持接触** 花时间会见你的下属以了解他们。一旦你获得人们提供的面对面的信息，用那些使你保持可接触和可接近的技术手段来补充它们。

在 UNUM 公司，所有的 5500 名雇员（不只是在波特兰、缅因和总部，而是在全美国和英格兰的一百多个办事处里）被敦促通过保险公司的电子邮件系统，向总经理詹姆斯·F·奥尔充分发表自己的意见。奥尔每晚要坐下来回复当天的文电——有时在第二天早上用私人电话答复。^⑥ Tandem 电脑公司总裁和总经理詹姆斯·特雷比格出现在通过公司闭路电视站播送的每月电视节目中。全世界的雇员都观看节目，并打电话提出他们的问题和发表评论。与此风格相类似，为期一周的南太平洋航空公司的年度高级

管理人员会议，向与会者提供有关录像的重要部分、关键的讲义副本和幻灯片，以便他们能够掌握有公司雇员参加的“市政厅会议”中关于铁路战略发展焦点的内容。

记住，无论这个体系多么有效，像电子邮件、音响邮件、视听物品以及会议录像这样的技术手段，只有在参与者已经有过初次面对面会谈的时候，才能最好地发挥作用。

► **有时做做雇员** 许多公司邀请其雇员在经理的位置上待一天，以了解管理者的需求和责任。为什么不反过来让管理人员也接手他们非管理性同事的工作呢？这正是佛罗伦萨-肯塔基的 Levi Strauss & Co. 销售中心所做的。总经理皮特·布莱克莫尔说，他获悉了许多关于人们为了把裤子弄出厂门要进行多么艰苦的工作：“我把时间花在车间里，准确地说去包装牛仔服以及到处运送箱子，这使我对这项工作所要求的潜在能力和我们对人们所施加的压力有了更多的了解。我也开始非正式地和直呼其名地同许多人面谈。当然，他们也以同样的方式开始与我面谈。”布莱克莫尔说，管理人员的这些行动，增进了他们在整个组织中的信誉。

了解组织中其他人做些什么。通过偶尔与你的同事并肩工作一天，以表示你对他们的尊敬。

► **与重要的利益相关者举行定期讨论会** 销售人员提出了这样的想法：与你的重要利益相关者组成一个固定的中心小组，请他们告诉你，他们对你的产品、服务、计划、策略或领导惯例哪些喜欢、哪些不喜欢。其重要性在于：你珍视他们的见解，并仔细倾听他们的意见。

你还可以从中心小组或讨论会中，从人们相互征求意见中获益。你有机会检验某个人或某个小组的需要是特有的还是大家共有的。

► **首先预付** 建立信任没有魔术般的程式。其过程开始于一个

人愿意去冒险；这一冒险最终获得的是信任。我们要冒风险，这一风险就是，对方不会利用共享信息或利用我们为了他们的利益而同意采取的行动来伤害我们，包括肉体上的和精神上的伤害。开始的时候并不能保证其他人也会完全付出代价或在信任博弈中采取占优策略。但是我们知道，信任别人的人反过来也会被其他人看作是值得信任的。反过来也是如此：不信任别人的人，也不会被认为是值得别人信任的人。

如果你对首先付“钱”感到担心，鼓起勇气来，要知道在智力上，那些基本上信任他人的人，同那些基本上怀疑或不信任他人的人是不相上下的。而且，受骗上当同我们是否信任他人无关。但是除非你迈出第一步，否则信任是建立不起来的。

► **知道什么会“激怒”你的下属** 了解什么样的管理行为通常最会使雇员感到恼怒，这会有助于你避免冒犯他们。在《管理兴衰》(Managing up, Managing down)的作者玛丽·安·阿利森和埃里克·阿利森看来，最让雇员对他们的经理感到恼火的行为有：当众指责，意见未得到认可，不现实的要求，不清晰的指示（当工作做得不合适，随之而来的是愤怒的申斥），以及发怒、粗鲁、以恩赐态度相待或变化无常的行为。^⑧询问你的部属你是否做了烦扰他们的事情，然后针对这些采取一些措施。（这可能是一个小小胜利的开端，这在下面讨论）。

► **尝试小胜利** 通过采取小胜策略，使人们更易于信任你（以及减少对他人信任中的风险）。例如，Wells Fargo 银行分理处经理卢安·沙利文就持观点。^⑨尽管几年来，分理处的存款额没有增长，但沙利文相信她的员工能使核心存款额翻一番。他们怎样才能做到这一点呢？她从小处开始，要求每个人在下月比前一个月多完成一项存款或贷款。当员工完成了

这个目标，沙利文便向他们表示祝贺，并再一次要求他们比前一个月多完成一项。把总的目标分解成切实可行的成就（胜利），使得问题的解决处于每个人现行的能力之内，并减少每个人完成他或她那部分任务所需的信任度和精力。

这就是从某些可以对付的小事情开始，由此建立起成功。或者在作出长期委托之前，尝试比现在稍多地依赖另外某个人，看情况会如何发展。如果有困难，也可以把这个经历用于解决未来遇到的问题。当这种办法起作用时，下一次稍微进一步地冒险。

第五章 确定共享价值标准

共享价值标准是把一个组织串在一起的线索。

谢利·布朗

从前，在西非的尼日利亚有一个村庄，那里的人们以种田为生。这个村庄位于一个绿色的大山谷之中，那里有成行的棕榈树和灌木丛。村庄由农田包围着，田野里星罗棋布地点缀着木薯、玉米等农作物和其他蔬菜。恰好在田野的外面有一条深深的河流，村民们把它叫作爸爸（Baba），即父亲的意思。这条河是人们的朋友和供应者：男人们在河里捕鱼，妇女们在河岸边洗衣服，孩子们在河水中嬉耍。但到了雨季的时候，河水泛滥，人们对它的力量感到恐惧。因此，在田野外面河岸缺损的地方，人们修建了一座牢固的堤坝以阻挡水流。

村里有一个叫 Modupe 的人。Modupe 的意思是“我是伟大的”。Modupe 是一个害羞而平静的人，他的妻子已死去。孩子们都已结了婚，因此他搬到俯视山谷的大山顶上独自生活。他在那儿修了一座小屋，清理出一小块土地种些蔬菜。村民们不常见到 Modupe，但他们热爱并尊敬他，因为他有治病的天赋，也因为他是他们中的一员。

有一年，正是收获的季节，天下着罕见的大雨，但庄稼长得很好，人们有许多事情要做，没有人对此留意。当 Modupe 站在山上他的房子边，注意到河水由于下雨而上涨，正在使堤坝过度地承受压力。他知道，当时他可以跑下村庄警告人们注意洪水，

但这会太迟的，而且一切都将失去。甚至就在 Modupe 观察的时候，堤坝开始崩裂，河水开始渗漏。

Modupe 想到村庄里的朋友们，如果他不想出一个办法警告他们，他们的庄稼、他们的家园甚至他们的生命都会陷于危险之中。于是他有了一个主意：他冲向自己的小屋，点燃了它。当村庄里的人们看到 Modupe 的房子烧着了，他们说：“我们的朋友有麻烦了。让我们敲响警钟，上山救他。”于是，依照惯例，男人、女人和孩子们向山上跑去，看看他们能做些什么。当他们到达山顶，还来不及问问发生了什么——他们身后巨大的崩塌声使他们转身向山谷望去，只见河水冲开了堤坝，向山谷冲去，他们的房屋、寺庙以及庄稼正被河水摧毁。

人们开始为他们的损失哭叫呜咽。Modupe 却安慰他们，“别担心”，他说，“我的庄稼还在，我们可以同享这些庄稼，同时建设一个新的村庄。”于是所有人开始歌唱和感谢，因为他们想起，他们在救助一个朋友的同时也拯救了自己。^①

另一件事发生在地球的另一半。1989年10月17日旧金山海湾区域发生7.1级地震之后，人们又一起工作。当时，63个人失去了生命，成千上万的人受了伤，据报道损失超过60亿美元。但在这些大字标题后面有着许多鲜为人知的故事：成千上万的人敞开心扉，解囊援助这场可怕灾难的受害者。朋友、邻居以及陌生人纷纷提供慰问品和共享资源。不论是地震或堤坝崩塌，飓风或别的灾难，我们看到，在需要的时候，人们确实走到一起来了；通过帮助他人重建社区，他们也重新确定了自己社区的精神理念。

然而，领导者并非要等待一场灾难或外部事件来把人们团结在一起。相反，他们要通过共享价值标准建立团体，围绕共享价值标准创造一致性并据以解决冲突。而且，领导者要建立起对这些价值标准的承诺，促使人们把自己看作是一个更大整体的一部

分，使他们参与到集体行动中去，并分享成功。

用共享价值标准发挥作用

共享的价值标准是建立真诚的工作关系的基础。有信誉的领导在尊重其下属的多样性的同时，他们也强调共同的价值标准。领导者都需要建立一致性。他们并非要使每个人在每一件事上都协调一致——这个目标是不现实的，甚至也许是不可能的。而且，为做到这一点，将会取消多样性的好处。但为了走出第一步，接着是第二步、第三步，人们必须就某些事情达成一致，必须在理解问题上有某种共同的核心。如果对基本价值标准的不同意见持续下去，结果会产生激烈的冲突，作出错误的预期以及能力逐渐丧失。那么，对质量、顾客服务或任何指导原则的“解释”，将无法达成一致。

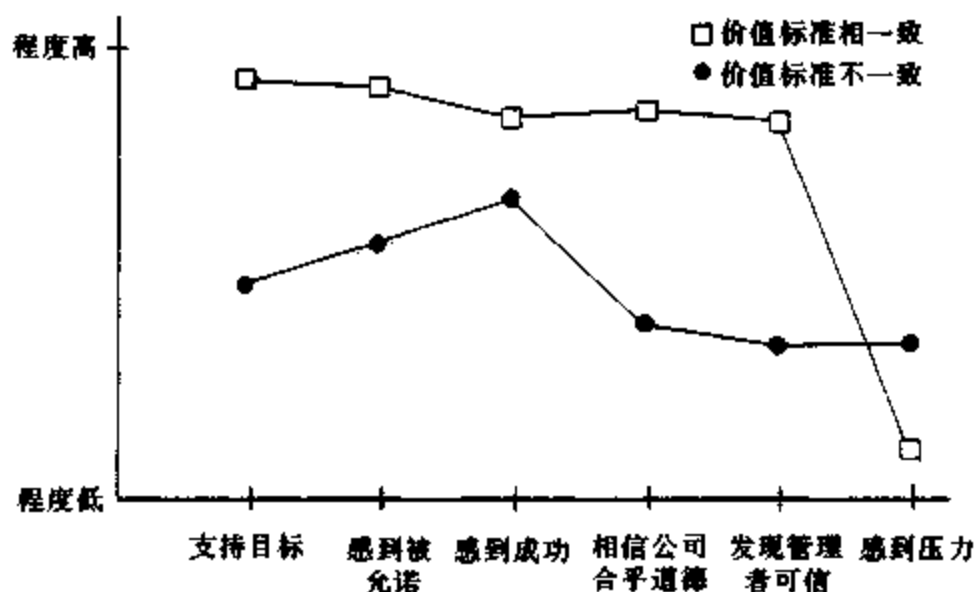
承认我们拥有共享的价值标准，会给我们提供借以合作的一种共同语言。当个人、群体和组织价值标准相一致时，就会产生巨大的能量。承诺、热忱和动力被强化：人们有了一个理由来关心他们的工作。个人更加有效率（和愉快），因为他们能够关心正在做的事情。他们更少感到压力和紧张。共享价值标准是内部指南针，它使人们独立行动并相互依存。

组织也从共享价值标准中获益。当雇员相信，他们的价值观和组织价值标准相一致时，就会更加忠诚。他们更富于创造性，因为他们沉浸于正在做的事业中。当人们感觉到自己是同一团队的一部分时，交流的质量和精确性以及决策过程的综合性将会增加。

例如，我们在最近一项涉及一系列不同公司和产业的 1000 多名经理人员的调查中，根据报告发现，那些共享了公司价值标准并体验到个人价值观同公司价值标准相一致的人，明显地比那

些感到很少存在这种联系的人更为主动地依恋于他们的工作和组织（见图 5.1）。毫不奇怪，这两组人在对其管理者的信任程度上也不同。^②我们发现，在调查共享价值标准对香港和澳大利亚经理人员的影响时，也得出了相似的结论。^③

图 5.1 个人——组织价值标准关联度



注：程度低的组织和程度高的组织之间所有的差异只有在 $P < 0.01$ 的情况下才具有统计上的意义。数字越大代表反应越积极主动。

其他许多奉行各种各样原则的研究者，已经对共享价值标准如何影响个人和组织的效率作了经验性阐述。^④比如，对工作要求和组织价值标准的准确理解，提高了人们对工作的适应能力，也提高了他们后来的满意水平和对组织的承诺。个人—组织价值标准相契合，已显示出是工作满足和组织在一年后的成交额以及两年后的实际成交额的预测器。另一项研究表明，经营单位的绩效同价值和谐是联系在一起的。

斯坦福商学院杰弗里·普费弗教授在其著作《权力管理》(Managing with Power) 中，根据自己的经验调查揭示，那些有组

织的群体或有着最大统一性的部门，得到了更多的资源。^⑤普费弗在范例中用“统一”这个词表示赞同和一致——实际上就是我们所说的共享价值标准。由于其统一性，这些群体内部和外部的信息交流也更有效率。结果，他们的协作成本减少，更易于达成联合行动。

比如说考虑一所大学中的学术部门，一旦有共同的范式，全体教工成员就能更容易地一起工作，完成更多的事情和得到更多的资金。由于内部不存在众多的冲突，他们还可以在对付其他争夺稀缺资源的部门时形成更有效的联合。由于在更具有示范性的单位中，学术部门领导的平均任期更长些，因此主席为部门说话的能力被加强了。^⑥这些利益并不限于学术领域，同样的观点也适用于多功能组织中的部门。

真正的大公司，多年来早已懂得确定其远景和价值标准的重要性。当越来越多的公司变得分散化，随着决策从公司总部推向各分公司，从各分公司推向各部门，从一个国家推向全球的另一个国家，他们开始懂得，价值标准怎样为一体化和协作性努力提供了框架。

在部门、单位和小组层面上的道理是相同的。在商业领域我们会问，组织价值标准怎样适合于我们的部门、单位和群体；反过来情况也是如此。一致性存在于哪里？有冲突存在吗？我们能够找到共同点吗？

找出共同点

对领导者的挑战，在于学会如何达到约翰·加德纳所说的融入了多样性的整体性。他在斯坦福大学第100届毕业生的毕业典礼讲话中说道：“（你们的目标是）不要以压制多样性来获得整体性，也不要因推崇多样性而使整体性成为不可能，应该使二者都

予以保留。必须尊重多样性的每一个因素，但每一个因素都得扪心自问：自己对整体能够做出什么贡献。我认为，把‘融入多样性的整体性’规定为我们这一代非同寻常的任务的说法，并不存在越出真理的危险。”^⑦

当我们回忆起共产主义对前苏联的控制如何解体的时候，“融入多样性的整体性”这一短语就会浮现在脑海中。这个星球的安全，依赖于现在所谓的联合国共同体的首脑们，依赖于他们去创造一个能融合长期被压抑的、存在分歧的社会、经济和政治的体系。类似的挑战存在于全球。从个人角度来看，问题在于那些个性和自身利益长期受到压抑的人们，他们是否能够充分理解进行合作冒险的必要性。

在试图建立共享价值标准时，最普遍犯的错误是，宣布哪个是最重要的以及谁应当领导部门（或公司）。这种方法在旧的指挥—控制式等级制度中可能起过作用，在那里，经营者宣布和兜售价值标准。它在今天更为多样的工作环境中不起作用。取而代之的是，领导者必须广泛撒网以取得对下属价值观的最大可能的理解。倾听之后，领导和下属还必须学会用一个声音说话。

决定关键的共享价值标准，不仅仅是一个解决问题的技术性练习，它还是一个必须有各方面参与并一起制定协议的过程。这个过程本身如果说不比产品更重要，也可说与产品同等重要。重要的是参与，因为一旦参与进去，看问题的角度就会改变。把自己的主意融入了最后的解决办法中，人们就能够自己制定出协议，他们会接受原本可能会拒绝的一些意见。因此，建立共享价值标准，更多地在于要求人们投入，而不是告诉他们什么是重要的，什么是不重要的。

在建立共享价值标准时，有几个令人感兴趣的问题：我们内心深处实际上抱着什么样的价值观呢？这些价值观对我们的所做所为有什么影响？如果只是泛泛地说“我们应该有怎样的原则”，

那么，结果只会是浮夸的陈述。人们会以无可非议的冷言冷语来回答。正如经理人员和组织所发现的，仅仅写下一些信条是不够的，人们必须相信这些信条，因为它将导致价值驱动行为。

在过去十年中。越来越多的公司以及其中的功能单位，为了使下属参与寻找共同目标和建立一个具有共享价值标准的团体，已经设计了一些创新过程。最大胆的实验之一发生在 Johnson&Johnson 家族公司的一部分——Ortho Biotech 中。Ortho Biotech 决定创造一种新的企业文化，以激励其各种各样的所有下属作出贡献。

始于 1992 年的“提高文化冒险”(ACE)，在早些年由于其主要参与者投入了一系列管理多样化的项目，由此获得了最初的动力。1990 年 6 月，当 Ortho Biotech 成为一个独立组织时，公司总裁丹尼斯·朗斯特里特和主管人力资源的副总裁安德烈亚·津茨发现了一个为 Ortho Biotech 建立特色文化的机会。朗斯特里特说：“对它(ACE)的酝酿，是我在经营多样化和试图改变一种文化时的体验。后来有了一个机会，一个难得的机会。为了建立一个新公司，我们对下一步做了多样化的考虑，即要做些什么与众不同的事情，以及怎样改变规范和行为？”

在早期的一次公司战略会议上，董事会成员对 Ortho Biotech 的商业任务做了陈述，然后，董事会成员加入到现存的管理多样化任务的队伍中，形成一个新的团队——文化发展委员会(CDC)，它负责创造一个使全部雇员都投入到把新的远景付诸行动的过程。为了形成对远景的陈述，他们使用了不寻常的语言来描述有关的持股人、顾客和雇员。经过热烈争论之后，董事会和 CDC 采取的立场是，“我们只有通过使所有种族、文化和性别的雇员的贡献最大化，才能取得市场领导者的资格。”

在津茨看来，ACE 是他们试图使全体 Ortho Biotech 雇员“投入到建立一种我们最想具有的公司文化中去”的方法之一。ACE

建立不到一年，在大约 450 名雇员中就有三分之二的人参与了计划，这些人分成 70 到 90 个人的小组。ACE 计划的邀请函告诉雇员，他们可以期望“积极参与对远景陈述的检验和质疑”，以及他们将“参与检查和定义这种文化未写出的规则（标准）”。邀请函更进一步地解释说，他们“将有机会学习和实践那些形成工作环境的有用的技巧，在这种工作环境中，每个人都能分享我们的商业成功。”

在为期三天的经验学习计划中，第一天是使人们对这种程序、对其他参与者和管理者感到放心，同时也注重发出和接收反馈的技巧，以及寻找和谈论反馈的技巧。计划者感到这些技巧对建立合作与协调十分重要。

第二天开始进行历史展望。朗斯特里特、津茨、里奇·盖滕斯（首要财务官员和 CDC 主席）以及其他重要领导人，讲述了他们关于 CDC 冒险活动的个人经历。接着他们描述了新公司的远景，并要求参与者思考这样一些问题：

- Ortho Biotech 的远景如何同你个人的远景相符合？你有什么主张？
- 对于这个远景，你喜欢什么？它给了你什么？你关注什么？
- 这个远景忽略了什么？以及如果让你提出改变意见，你愿意改变什么？

在对这些问题作了考虑之后，参加者组成大约 15 人一组的小组交流他们的反应，每组写出一份报告。然后这些小组重新组合成一种鱼缸式或开放式论坛。每个小组派一名代表同 CDC 所有成员一起，就座在大组的中间。大组中空着两把椅子，以便让任何想坐到那儿的参与者能加入进去并发言。组里的成员也可以坐在他们的代表所在中心组的位置上。

每组代表向 CDC 提供本小组的反馈。这些气氛热烈的讨论会，涉及到在各种工作环境中从事经营的核心问题——种族、性

别和级别等问题的实质。他们充满了感情，尤其是那些在创立远景、规范和行为的最初陈述中投入了个人精力的人。津茨对于她作为 CDC 成员的角色这样说道：“对于领导者来说，逗留在那儿是多么地困难，对此我再怎么强调也不过份……你不得以倾听的方式拖延很长时间……通过真正听见你下属所说的话，你才能赢得他们的信任。”

第二天未完成的事务在第三天一开始时处理。近似组，即由有着相似问题的人和想要关注行为规范如何以及是否提到他们的关键问题的人组成的小组，对日常工作的诸多问题进行座谈。这些组对行为规范的陈述提出如何改进的意见。每个近似组选出代表，作为另一次 CDC 会议的成员，在这次 CDC 会议上确定最终的远景陈述。

为什么要经过这种既耗时又困难的程序呢？津茨向我们解释说，“创造一个使每个人都能贡献其最大努力的公司，对我们的长期成功十分重要。它有助于把最优秀的人才吸引和保留在我们的企业中；而且当人们对他们的工作环境感觉良好时，他们会表现得最好。我们常常发现自己努力工作以达到短期成果。相反，ACE 计划是对长期成功的一项投资。”

这个计划满足了许多重要要求。在调查中我们不断发现，在广泛领域的各种企业中，处于不同规则下的下属，从第一线的雇员到高级经理人员，都想从他们的领导者那里得到对两个问题的清楚答复：我们正往哪里去？我们适合在哪里工作？显然，人们想看到公司的发展前景，想知道他们正在做的事情关系重大。领导者要承认这些需要，并创造某种意义上的团队重要性。

创建一个合作、自豪的团队

团队是对组织的一种新的比喻说法。吉姆·奥特里在其《爱

与利润》(Love and profit)一书中解释了现今工作场所日益接近的问题，并讨论了工作团队的作用：

通过援引团队这一隐喻，暗指我们在工作中受到努力合作关系的约束。在那里，我们献身于共同的目标，贡献出自己最大的能力；在那里，每一份贡献都得到承认和称誉，有一个能发表各种意见的论坛；在那里，我们的成功对于企业的成功和别人的成功都发挥一份作用；在那里，我们可以不赞同和持不同观点，而不必退出团队；在那里，我们自由表达自己的感受和想法；在那里，我们对于社会的价值直接同我们承诺的质量和努力相关联；在那里，我们互相关照。^⑨

创造一个团队要求促进共享价值标准，加强对协作和相互关心重要性的理解。从组织意义上来说，除非我们知道我们有着共同点，否则就不会有令人感兴趣的目标证明人们对组织团队的承诺是有道理的。实际上，对于一个强大的团队来说，对于一个资力雄厚而有活力的组织来说，我们必须乐于把别人的问题当作自己的问题，并共同去解决问题。领导者意识到，团队的隐喻说法，比标准等级制度更能使人们团结在一起。它给人们以力量去采取行动支持更高的组织目标而不是个人利益。领导者向人们展示，通过在一套集体共享价值标准和共同目标方面达成一致，能够最好地满足每个人的利益。他们建立起合作目标，指出合作将如何使团队充分利用其资源。他们指出，个人回报将取决于团队成功的程度，团队作为整体将对失败负责。领导者要建立起强烈的期望，希望雇员加强工作联系，以便他们能相互信任并公开处理问题和冲突。

近来的研究证明，团队在领导者同其下属之间的关系中起着核心作用。^⑩例如，那些建立起合作关系的领导者积极兑现承诺，从而被认为是有力量的。他们通过共同目标建立团队，通过支持

共享价值标准，使自己的信誉得到提高。相反，竞争性的、独立的领导者，被看作是碍事而无效率的。

倡导合作

以合作为特征的关系（团队），比竞争关系有着更高的生产率和资源交换（共享）水平。在各种情况下，合作目标显现出能比竞争目标产生出更高的援助期望，提供更真实的帮助和更大的支持，表现出更有说服力和更少强制，并且在权力关系中表现出更令人信任和友好的态度。合作性目标比竞争性或独立性目标更能产生较大的工作进展和对资源的更充分利用。除此之外，它们也增强了对未来相互关系的信任。当存在团队时，领导者和雇员通过共享资源和专门知识相互帮助；他们综合不同的观点和意见去解决问题、讨论问题，以达成双方满意的协议；他们还表现出首创精神、同其他人协商以及遵循适当的程序。^①

竞争性或独立性关系的成本是极高的。研究人员发现，这种工作情况的特征是，双方都不愿给予帮助，并给任务以很低的优先权，仅从自己的角度看问题，拒绝讨论问题；双方都严格遵循工作说明而忽视忠告，孤立工作，并且不能遵守程序。

尽管有十多年有价值的证据支持合作的观点——来自教室、办公室和工厂的证据——但竞争的好处却一直被过分强调，它基本上是以牺牲合作为代价的。要改变这种过分强调的观点是一项艰巨而重要的任务。为什么重要？首先，成功常常依赖于有效率地共享资源。当人们不得不相互对立地工作时，这个任务就变得几乎不可能。其次，竞争一般来说不能增进卓越：试图做好同试图击败别人完全是两件不同的事情。^②正如管理学教授迪安·乔苏维特在《团队组织》（The team organization）中解释的，锻造统一性要求团队成员把自己看作是团体的一部分，在那里，他们的目标是合作性的。而他们被统一于他们的目标之中。领导者无法使

团队成员相信他们的目标是合作性的，团队成员必须自己来决定。他们必须参与到加强这种统一性中去。^⑩

那么，我们怎样使人们确信，他们是一个合作性团队的成员，是一个团体的一部分，并在这个过程中支持共享价值标准和共同目标呢？首先，人们必须确定团队具有这些价值标准和目标，而成功则有赖于他们所有人都达到这些目标。

建立协作

组织必须使雇员能够去探索，并使他们理解共同的议事日程。要求团队作为一个整体制定出一套建议，开发和生产一种新产品，或解决一个问题的项目，都会增进个人同公司行动的紧密联系。更进一步地说，当团队成员认识到某项工作要求他们协同努力时，任务本身就促进了合作行为并具有了某种团体意义。领导者构建出工作流程，使完成作业的过程需要一个人的努力对另一个人的行为产生直接的影响。反之亦然。

编组工作以使每个人必须合作，并确使人们认识到他们的作用将怎样相互联系，这是至为关键的。领导者提出，人们要讨论一下，他们的责任如何相互补充，以及个人怎样不可能有效率，除非每个人都履行其职责。通过这种对话，人们彼此充分了解和熟悉各自的作用，以便知道如何互相帮助。但一般来说人们是助人的吗？一份对数百个研究的考察发现，大多数人真诚地乐意帮助别人。^⑪秘密在于确使人们对自己去寻求帮助感到轻松，并通情达理地对待帮助。当对“失去”团队成员的恐惧减少时，获得个人权力的需要也相应地减少。权力共享代替了权力斗争。授权于人们，就在于承认他们的基本价值，并鼓励他们去寻求持续的改善，这是一个创造支持的和有益的环境的过程。

在半导体制造商 Monolithic Memories 公司，当面对迅速增长的损失（“进步中的破产”），欧文·费德曼（那时是总经理兼总

裁)运用了这些意见。他知道,他需要建立协作并给人们授权——而且要快。因此他把所有人召集在一起:

我告诉他们,我们是一群极为失败和不称职的人,我很奇怪他们每晚回到家里,面对家人时并不感到羞耻。我说我感到奇怪是因为,每个人从个人角度看上去都相当优秀,但从集体角度来看,我们加起来比一堆熔渣还不如。我不能理解,如果我们真的认为自己有几分价值,我们为什么不那样去做。噢,我们聊聊天,叫嚷一番,表示一下意见并神经质似地大笑起来。甚至就在最初的几天里,你可以感觉到发生了一些变化。我拨响了敏感的心弦,它叫做自豪。

费德曼所做的就是创造重要价值观(像个人责任)的一致性,并把它们放在团队的背景下——为了共同的利益,负责地行动。莫诺里斯卡阐释了一个论题:如果你发现一个问题,你就拥有它。轻蔑地指指点点很快变得过时,因为确定责任不再值得称道,而确定问题才是值得称赞的。

成本是一个问题,但如何能使支出减少并不清楚。费德曼解释说:

我当然不知道如何去做。但我把经理们召集在一起,说:瞧,最高线如果不比中等水平高些,那么底线就会是赤字,而我们对赤字再没有什么余地。没有任何东西——一点也没有,零!因此,我们要么修改它,要么说,管他呢!然后立即出去寻找新的专职工作。于是他们把自己关在密室中谈了两天,兑换美元,协商优先权,并为以后四个月提出了一个得失相当的计划。当然,我说那非常棒,我非常信任他们去干这件事,所以我不想挡路或用延迟批准的方式来阻碍他们的进展。于是我把每个人的购买权增加十倍,并说现在你们不必需

要我的批准。

他们目瞪口呆。但购买订单还未填写，经费已猛跌。四个星期内，我们转而盈利 660000 美元，包括多装运 40% 的产品，这是一个我们从未放弃的水平。给予人们那种权威，这在自尊上有着重大的辅助利益。^⑤

他们相互信任，并且相信，通过坚持一套共享原则，他们就能够达到目标。一个团队产生了。在那里，人们把自己看作整体的一部分，懂得一起工作比自己干事会更好，而且别人可以信任他们，他们同样可以依靠别人。

在 Levi Strauss & Co.，建立协作的出发点同 Monolithic Memories 的不同在于，这里不存在直接的危机。实际上，在执行管理委员会成员（8 名最高级别的经理人员）中，已经展开为期两年多的热烈的讨论，以设计出对 LS&Co. 追求目标的表述。它是对引导所有 Levi 雇员的价值标准重新定义并赋予其意义的一项主要首创。但他们发现，仅仅提出这些，并希望人们懂得他们为什么重要，他们为什么或将怎样得到补充，或仅仅是他们被多么严肃认真地加以对待，都是不够的。

因此，LS&CO. 提出并实施了一次五天体验，使经理和职员沉浸于 LS&CO. 所追求的目标中去。

这一体验被称为领导资格周，它是公司战略的中心任务，其目的是使雇员懂得，公司的这些目标意味着什么，并通过这么做使他们对个人和企业活力的重要性建立起一致性观念。领导资格周的另一个目的，是使人们能够学会如何把公司目标付诸实践。公司每年要为小群体召开二十多次会议，一次大约有二十五人参加。为了传达这个程序对公司的重要性的清晰信号，在计划执行时，每次周会都至少有一名执委会成员或某个其他高级经理参会。

主席兼总经理罗伯特·哈斯解释说：“因为你不能训练任何人

去做他或她根本不相信的任何事情，所以领导资格周被设计来给人们提供一个机会考虑他们自己的价值观，并允许他们说出他们想从工作中得到什么。在大多数情况下，人们得知他们个人的价值观同公司的价值标准紧密相联。”参与者也开始认识到，其他人也有类似的价值观和问题。突然，他们感到不那么孤独了，并能看到公司价值标准如何通过共同目标把他们联合起来。支持网络建立起来了，作为感受到这些结合力的结果，人们的自信随之增长了。

除了在领导资格周期间培养出来的知识和意识外，与会者还有机会增进他们谈论自己的价值观和抱负所需要的技巧，使他们说和所做之间的差距最小化，把主要行动同决策（其中的一些，可能同他们已做的或过去感到希望做的很不相同）连结起来，成为“有抱负的”。

在领导资格周期间，人们对自己的个人价值观了解得更清晰，并且发现，“富有抱负”将使他们有机会把自己的个人价值观在企业范围内保存下来。对于“抱负”的讨论，给人们谈论常常困难的公司内部权衡提供了一个途径。例如，当公司正处于良好的年景中时，关闭一个工厂是有抱负的吗？“抱负”强迫人们弄清楚所有涉及做决策的因素，并在决策中围绕主要问题和连贯性加强协调。参与者返回其工作之后，对话仍将持续很久。

然而，抱负陈述和领导资格周还是不够的。领导者清楚地认识到，对共享价值标准的承诺必须通过集体行动来巩固，最典型的是体现在日常组织政策、制度和计划中。

用组织制度巩固共享价值标准

在确定共享价值标准的过程中，领导者使人们把自己确定为一个群体，并为他们共享某种长期利益确立某种期望。承认这种

相互依赖性——认识到没有人完全孤立地工作——造成一种相互帮助和支持的强烈责任感。在人们之间培养这种联系和亲密忠诚关系的感受，创造了进行合作性行为的自然激励。

在 Hewlett - Parkard 公司，频繁的相互作用与合作是一种生活方式。因为创立者威廉·休利特鼓励 HP 工程师去“开发对邻桌的人有用的产品”，然后把产品卖给“世界上所有的‘邻桌’”。在寻找保持国际竞争力的途径中，前总经理兼总裁约翰·扬所依靠的，就是这种“邻桌”定位，加上共享的工作活动。他强调每一个雇员既是顾客，也是供应者。他要求所有的雇员一起工作，建立共同的期望、标准和尺度，以提高每一阶段产品的质量。

允许雇员按照扬的座右铭“不要制造或接受破烂货”去工作，结果是激动人心的：HP 在几年中质量水准提高了九倍。通过这么做，公司在生产存货费用上节省了 5.4 亿美元，在对顾客的欠款上节省了 1.5 亿美元。这只是两个例子。^⑥

一个明显的好处是质量持续改善，但还有别的好处吗？人们互相帮助的另一个重要后果，是增进了相互尊重。例如，在一次模拟管理期间，研究者在观察三人一组的美国空军受训人之间的相互作用之后注意到，在合作性行为和种族关系之间有着鼓舞人心的联系。他们总结说，“有益的队友，包括黑人和白人，要比不助人的队友赢得更大的尊重和喜爱。当这种帮助是自愿发生的时候，尤其如此。”^⑦

在表现杰出、有着强有力文化的组织中，这种合作性团队工作甚至在第一天工作之前就开始了。它始于吸收新成员的过程，并贯彻于企业的发展中。

征募和雇用

组织的征募和雇用计划，对于巩固和维持共同的价值标准十分重要。组织必须吸收那些至少已经具有组织的某些重要价值标

准的雇员，吸收那些其需要很可能通过在组织中的工作得以满足的雇员。罗伯特·利弗林在对其著作《美国 100 家人们最愿为其效力的公司》进行最新修订的过程中强调指出，人们越来越表现出不只是寻找职位，而且是寻找在文化上同他们的个人价值观相和谐的工作场所。更进一步说，他认为最好的公司要寻找的是那些适合于公司、而不是适合于一种特定工作的人。^⑩

担任三十多年 Raychem 公司主席和总经理的保罗·库克宣称，他最重要的工作之一是发现适当的人：那意味着“懂得他们如何运用头脑，他们考虑些什么，什么使他们兴奋，他们如何处理问题。” Raychem 公司的高层管理人员在征募、培训和会谈上，花费了巨大的努力（库克估计他为此花费了自己时间的 20%）。^⑪

对于那些负责雇用他们自己同事的工作团队来说，首要问题在于，共享价值标准同群体标准相适合。摩托罗拉公司让有潜力的雇员观看录像，在录像中对公司的价值标准做了解释。这包括所有的事情，从主要原则——不妥协地一体化和对他人持续的尊重——到日常期望，诸如，有免费药品的工作场所。理解这些价值标准和期望，有助于人们在签约前审查自己。

定位

定位计划在传达共享价值标准中也起了重要作用。迪斯尼和迪斯尼世界怎样依靠少年去管理每天六万人的游客，并保持场地清洁、乘骑令人激动以及体验娱乐的呢？是惯例。尤其是在两天的定位计划“惯例 101”中所规定的惯例。在这里，每个新雇员（甚至是 90 天工作期的夏季雇员）同沃尔特·迪斯尼见面（通过录像带），并获知他的想象和潜在的价值观；在这种价值观中，每个顾客都是“客人”，而每个雇员都是“表演艺术家”。对他们进行惯例检测，并让他们开始懂得，为什么每条规则、政策和程序都是重要的，结果是什么呢？那就是共享价值标准。

培训与开发

在培训与开发计划中，共享价值标准也得到加强和巩固。例如，Matsushita公司的白领雇员把其开始6个月的大部分时间，用于被称为文化和精神的培训中，以帮助建立共同的目标和价值标准。他们研究公司信条，并学习如何把它转化成日常行为，甚至转化成经营决策。然而，日本公司并不是唯一进行文化和精神培训的公司。相同的经历，在菲律宾叫做组织内聚力培训。Santa Clara大学向其普通教员提出“理解耶稣的传统”。在EL Camino医院，这一短语的措词是“学会EL Camino方式”。在Unilever公司，叫做灌输。

实际上，Unilever在培训上的花费同在研究和开发上的花费一样多，不仅因为它具有使技术和知识升级（其重要性我们在下一章中讨论）的直接效果，而且因为培训在反复灌输价值标准和共同目标方面发挥了核心作用。例如，Unilever公司有一项政策，即公司总部每年在短期和长期工作的分配上，对其最有前途的100至150名海外经理人员排名次。这种方法通过引入新鲜而接近市场的观点来帮助制定公司决策，它也使造访的经理对Unilever公司的战略目标和组织价值标准有一个直接的感受。正如公司办公室中一位放弃原国籍的人所说的，“这种体验把你引入了Unilever俱乐部，它介绍了使我们的人与众不同的清晰的规范、价值标准和行为——以致于我们真的相信，我们可以在世界任何地方立即认出另一名Unilever公司的经理。”^②

提升

组织中谁会获得提升的问题，是决定人们是否相信共享价值标准关系重大的另一个主要因素。单独在技术能力基础上作出的提升决定，具有损害共享价值标准承诺的危险。提升应当反映出

雇员对公司价值标准承诺的力度和技术上的能力（虽然在培训中应当明确公司价值标准和提供技术技能）。在 LS&CO. 公司和其他许多有着牢固价值标准的公司中，高层管理人员每年都按他们对公司价值标准支持的状况进行评定。例如，为了明确雇员清楚认识到了 Levi 公司价值标准的严肃性，经理人员奖金的三分之一依赖于他们进行“有抱负”的管理的能力——在于“如何”管理而不是管理“什么”。总经理罗伯特·哈斯说，“在公司的某些领域，它的比重要更大些。关键在于它要大到足以引起人们的注意。这是真的。给人们以强硬的反馈，并在抱负管理上给予低级评定，这意味着不论他们做出多少条裤子，都有改进的必要。”

启示是：领导者必须警惕，要保证组织系统对共享价值标准传递一致性的信息。但首先那些价值标准必须是一致的。

协调价值标准的两难困境

在通往个人和组织价值标准整合与协调的道路上，常常存在着分歧和障碍。协调分歧的第一步是，发掘我们自己内在的领域，以使我们清楚：什么对我们是重要的，以及我们在一种关系中寻求的是什么。第二步是理解其他人的观点。在无法协调价值分歧时，人们总是过份地把这种僵局归咎于其他人的品质或基本本质。这种习惯作法一般来说是无效的和不公平的。在任何绝境的背后，常常有着某些很好的理由——从其他人的利益观点来看。

当领导者在建立被哈佛大学威廉·尤里教授在《让以往过去》（Getting Past No）中称作的“金色桥梁”时，他们会理解并考虑这些分歧。这座桥梁使人们更易于克服通向一致的四个共同障碍：它不是我的主意；这不能满足我的需要；这可能会使我尴

尬；以及，你问得太多太快（因此很容易说不）。不要从我们的处境出发来推行我们的想法和价值标准（这是每个人自然的本能），相反，尤里大力主张从另一方的处境开始，“以便引导他们最终走向一致。”^④这个过程意味着，在设计解决方案时，要积极地使其他人参与进去，以便使这一方案成为他们的主张，而不仅仅是我们的主张。这还要求发现并再次满足他们未获满足的需要。这意味着帮助他们顾全脸面。（我们每一个人几乎总是有一批赞扬者和听众，我们关心他们对直接情况以外的想法。）这也意味着使协调一致的过程尽可能容易。

让我们以 Tom Peter Group (TPG) 如何把冲突的价值标准协调起来为例证。1992 年，TPG 决定试行一项 80-9 计划，其内容是：雇员在 9 天中工作 80 个小时，然后在第十天，在星期五放假。这个计划有许多潜在的吸引人的好处：提高合作者的士气，有更多的时间处理私人和家庭事务，每月少两天时间乘车往来，公路上的车辆更少些，以及在某些创新性工作实践中学习的体验。

然而也存在某些需要解决的问题。80-9 计划必须使合作者能够持续负责并积极地服务于顾客，能够满足“真正让顾客愉快”的共享价值标准。由于另一个共享价值标准是：成为一个“合作性团队”。于是，合作者面临着一个任务：设计出一种制度，以一种使顾客和同事都最愉快的方式来补充提出的新计划。

合作者似乎很热心于一年有 26 个连续三天周末的机会，每个人都希望这一程序运作起来。由于 TPG 是一个大约 25 人的小企业，计划施行的覆盖面是最大的问题。于是合作者们把自己分成人数相等的两组，这样，在每个周五，每个业务单位和每种功能都有人换班，每一个顾客的要求也都能被满足。接着就出现了问题。

TPG 只有一个接待员，当轮到她周五休假的时候，没有一个雇员来替补。在各种选择中（每隔一个周五雇一名临时接待员；再雇一名接待员；分摊这项工作；以及让这名接待员保持 40 小时工作计划），得到最多支持的选择看来是分摊工作，即每十五分钟一个成员分担一次接待员的工作。

但分摊工作并不是全体一致的选择。有一个成员评论说：“这不是一个社区，这是一个企业。”另一些人支持这个观点，并指出在一个企业中，并不是所有的任务都有必要均等地划分。成为一个合作性团队，并不意味着每个人必须做每一项工作。不仅某些人在某些工作上比另一些人更有天赋，而且某些工作不利于每隔一个周五就被打断。销售和培训人员难道不应该出外到实地去会见顾客吗？并且如果当一位销售员或顾客服务代表，坐在接待桌旁正拿着电话，与此同时，这位代表的某个客户打来电话，那会发生什么情况呢？说“我在电话值班，现在不能帮你”，这怎么能同真正让顾客愉快的价值标准保持一致呢？

这个问题给出了一个真正的两难选择。不管是什么阻碍了一致意见的达成，在这个场合中，问题似乎是，“成为一个合作性团队”同“真正让顾客愉快”这两条价值标准有着对抗的和相反的要求。

最初，解决方案看起来是一种非此即彼的选择。但那个成员所说的“社区”，指出了问题的基本性质，并使其最终得到协调。“社区”一词同“团队”和“交流”这两个词，有着共同的词源，它们都来自于“共同”这个词。并非要在“让顾客愉快”和“合作”之间必择其一，寻找使两种价值标准都得到满足的新的选择组合可能是个办法。谁应该守电话的问题，实质上是合作者应不应当共享什么的问题。最重要的是，合作者的共同点在于必须联合起来为顾客创造价值。

从这种综合的角度来看，合作者们决定每隔一个周五分担接

待员的角度。这个实验使合作者懂得，可以把价值标准的冲突协调成为新的价值标准组合，而不是被迫作出二者居一的选择。它对于来自原则（价值标准）而不是立场、来自问题而不是人本身的两难困境的解决，也有着特别有价值的教训。

在类似的情况下，领导者可以对此提供什么帮助呢？当价值标准冲突时，领导者必须采取行动解决这些问题。正如伦敦商学院高级研究员查尔斯·汉普登—特纳所警告的：协调价值标准的两难困境不是没有风险的，“面对两难困境，既有危险，也存在潜在的回报。相反的价值标准使心灵苦恼，并威胁到领导者和组织的瓦解。然而，解决这些内心的紧张，同样也能使组织创造财富，并在绩效上超过竞争者。如果你逃避困境，那你也会失去决心。不存在廉价的恩赐。”^②

解决问题的过程很容易受到“妥协”一词的束缚，因为它字面上的意思是“再联合”。哈佛谈判计划（Harvard Negotiation Project）的学者提出，有必要在把人们联合起来的过程中进行“无条件推定”。^③这要求考虑采取一种战略，使双方都提高他们共同工作的能力，并发展他们独立的利益，不管另一方是否像他们喜欢的那样做出反应。这意味着所实行的准则对于双方来说都是有好处的：实际上，它们对其他人和对我们自己一样好。这个战略的六个部分被归纳在表 5.1 中。

当原则相冲突时，领导者可以通过寻找一种新的组合来解决它们：一种更高层次的价值标准，一种新的相互依赖。总体质量运动是价值标准两难困境的一个更高层次的解决。组织过去常讲到较低或较高的可靠性，就如同它是一种权衡。通过谈论涉及整个体系及其过程的总体质量，组织发现，它们可以加快速度，加强合作，减少浪费和成本，并改善差额。总体质量原则有助于使争执从“我们”对“他们”的心理，转移到“对此我们共同负责”的心理上去。

表 5.1 无条件推定战略及结果

战略	对关系的好处	对个人的好处
1. 用理智平衡感情	一场荒谬的战斗是不恰当的。	我更少犯错误。
2. 试着理解	我越好地理解你，越多地投入感情，我们的冲突就会越少。我们更可能提出表明真实需要的解决方法。	我越少盲目，我寻得的解决办法就越好，并越能影响你。
3. 询问、协商和倾听	通过双向交流，我们双方都参与决策。更好地交流，表明对其他人的需要和想法真正感兴趣，并会改善我们的决策。	我减少了犯错误的风险，而又不用放弃作决策的能力。
4. 可靠	趋向于建立信任和自信。	我的话将更有影响力。
5. 开诚布公地对待劝告；试图提出劝告	如果人们被说服而不是被强迫，结果和服从都会更好。	通过开诚布公，我不断地学习；如果一个人开诚布公地对待劝告，就更易于抵制强迫和对抗的冲动。
6. 把他人当作大人物来接受；值得打交道和学习。	为了处理好分歧，我必须同人们打交道，并保持开放的思想。这种开放使产生相互满意的可能性更大。	通过同人们和同现实打交道，我消除了了解事实和依靠实力说服他们的障碍。

资料来源：选自 R. Fisher 和 S. Brown 的 *Getting together* (Boston: Houghton Mifflin, 1988), 40.

但是，我们一定不能认为，所有两难困境的解决都会有利于先前描述的共享价值标准。并非所有这些价值标准在所有时间都会是合宜的。有时，当我们的世界发生了变化，新的价值标准就会出现，它说明了工作场所多样化的问题和环境的变动。明智可信的领导者形象是在使团队更新的过程中树立起来的。

更新团队和对共同目标的承诺，能对公司的成功和长时间的

适应力作出战略性贡献。如果我们要避免被一套僵硬坚持的、不再有意义的、或者要不然就会变得比它们所代替的条例更僵硬的原则所蒙蔽，那么，这些更新就是必不可少的过程。

因此，在像 Levi Strauss、Johnson & Johnson 和 Ortho Biotech 这样的公司中，要检查雇员在其经营单位中对公司形象和价值标准执行得怎样，以及确定那些需要改进的地方。例如，Ortho Biotech 公司总裁丹尼斯·朗斯特里特确实有一些关于 Johnson & Johnson 信条的问题。但是正如他所说的：“我有机会改变它”被作为信条督促过程的一部分。可是当会议结束时，他没有改变任何东西。要是有机会讨论、确定或者需要改变它的话，他说，“结果是我把它完全收回，并使之不损害任何人。”

这种体验给朗斯特里特留下了非常强烈的印象，并被用作为 Ortho Biotech 自己信条鞭策的激励因素之一。朗斯特里特说，“如果我们给人们机会质问我向哪儿去，使他们按公司的基本原则投入，而我们调节他们，并全部赞同他们的意见，那么我们就没有必要让人们知道我们向哪儿去，并使他们确信这一点。他们全在船上，并且我们都向相同的方向驶去。”对于领导者来说，更新团队类似于水手用夜间的星光来确定船只仍然向着其预期的目的港行进。

发扬我们的共享价值标准，发扬我们自己的信条，然后对它们进行评价是有意义的。在这个过程中，我们可以确定，每个人仍然是抱支持的态度。此外，领导者必须避免公司的衰败，要通过不断培养和更新身边人们的能力使团队保持活力。通过发展我们的下属，实质上是把他们自己变成领导者，我们只是保证把新的、不同的、且常常是引起争论的观点，引入有关的共享前提和未经检验的范式。

领导者也认识到，共享价值标准并不必然意味着分享技能；某些东西还必须提高。在一个群体能够实行其原则之前，它必须

有能力和信心去根据原则行事。作为一个组织的成员，如果我们不具备达到共同目标的技能、资源或支持性氛围，我们将不会有信誉，也不会感到自己是有效验的、或自豪的。在以下章节中，我们将探索领导者在提高团体内部和成员间的能力中的作用，以便于我们能够采取下一个步骤：做我们提出的我们将要做的事情。

确定共享价值标准：最初步骤/下一步骤

这里我们提供一些实践步骤和练习，帮助你决定、维护和更新共享价值标准，并帮助你再重复一遍这个过程。

- ▶ **聚在一起开始草拟你们集团的信条** 征求人们的想法，并倾听他们所关注的事情，这是很关键的。在早期阶段寻找反馈；这时还不是做肯定或否定决策的时候。提出这样的问题：“你们有什么利益没有得到很好表达？”“它在哪些方面不公平？”“你将如何改善它？”如果人们拒绝把他们的想法告诉你，或按照你所想的给你反馈，就尝试通过向他们提供一个选择项或选择清单使他们参与进来。一旦他们作出选择，这一选择就成为他们的主张。在这方面有句印度谚语非常有用：“告诉我，我会倾听；教诲我，我会铭记；关系到我，我会去做。”

散发体现了每个人意见的信条草拟本。修订草案，并且如有必要，应征求更多的批评意见。逐渐地，当人们开始把草案当作是他们自己的草案时，你将建立起协调一致，而且一定会的！

- ▶ **确定共享价值标准存在着一致性** 注重对共享价值标准的理解。要求成员写下他们所认为的团队（部门、单位或公司）应具有的重要价值标准。他们的看法存在多少一致性呢？搞清楚什么是重要的，并确定什么是次要的。尝试把你的某些相关的顾客、供应商、卖主、甚至股东囊括进这个讨论中。

提出含有潜在的价值标准两难困境的假设，要求人们考虑他们将采取什么行动。使他们把提出的行动与主要原则联系起来。举出一个最近期的组织或团队决策，分析它，使之同共享价值标准达到一致。

- **进行价值标准调查** 了解人们想些什么的最好办法是询问他们。但如果你有很多人，那怎么办呢？利用散发调查表去发现他们想些什么。例如，我们为 Levi Strauss 公司准备了一份“报负调查”，调查表被散发给全公司 2500 多名经理人员。这份调查特别集中于 LS&CO. 公司的报负，以及人们如何很好地理解它们、支持它们和相信它们，并认为“实践这些报负”关系重大——关系到它们是否在重要行动和决策中得到反映。这样做的结果有助于阐明什么报负得到了清楚地理解，以及哪里存在着困惑，有助于阐明个人与工作群体之间的不一致同报负以及拥有和履行抱负的强度密切相关。这种分析有助于确认具体的问题和机遇。调查的反复施行表明了对报负及其持久的重要性（证明它们不只是一时的风尚）的不断承诺，并允许人们看到连贯性、变化和改进的领域。

这个过程是起作用的。调集你的下属，让他们决定主要价值标准，并设计共享价值标准调查表，让他们分析他们自己的数据资料 and 决定它的含义。

- **把价值标准和理性结合起来** 在第三章中，我们谈到的研究发现，在培养学校儿童的道德理性中，唯一有效的教师行为是苏格拉底哲学问题，即“为什么？”^④类似的情形也被用于领导者及其下属。某种价值标准的重要性可能看起来是不言而喻的。但我们已经看到，当人们得知这些价值标准不只是他们自己的、个人的，而是为其他人所共享、赞同并被他们的组织付诸实践时，承诺就会得到加强。再者，为价值标准提供一个理论基础，有助于人们记住它，也有助于他们把那

种价值标准的“逻辑”运用于新的、不同的情况和环境，并促进了在重要原则的解释和制定上的连贯性。

例如，在通用电器公司的价值标准陈述中，主要价值标准被区别开来，它们的含义和重要性被详细地描述。想想“简朴”这一商业价值标准，它意味着“减少任务和所需人员”。为什么“简朴”成为一种价值标准呢？它对于“做好领导艺术的工作是很重要的。”或者想想“尊严”这条个人价值标准，它意味着“在状态良好或糟糕的时候，都要尊重和提高每个人的才能和贡献。”为什么？因为“团队工作依赖于信任和相互理解，并依赖于在任何环境中个人都会被公正对待的共同信仰。”

► **建立合作目标** 我们已经看到，使团队成员认识到他们是相互联系的、并有着合作性目标是多么必不可少。在建立这些目标时有几个有用的战略。^③例如，讨论团队目标，并让下属思索怎样才能通过每个人的共同努力最好地达到这个目标。或者让团队分析实现其目标的关键因素。让团队确定需要做什么，决定优先权，解决分歧，并给人们分派各种角色和责任。或者通过使每个人平衡他或她的个人产出，形成团队在某个指定时期（也许每周）的平均产出，使个人跟上团队的生产率。这样人们就会看到，他们有责任使自己的产出跟上进度，并帮助他人提高产出。另一个战略是促进群体学习。让每一个人向团队的另一个成员讲讲他或她的工作或工作责任，鼓励交叉功能和相互训练的学习。

你也可以尝试一项北美工具模具公司前总经理托姆·梅隆用来加强合作性价值标准的技术。在每月一次的全体雇员大会上，梅隆会偶尔地把装有其他雇员工资支票的信封交给某些雇员。他会说：“弗兰克，你知道拉里只挣到你工资的一部分吗？”“埃莉诺，你知道比尔只挣得你工资的一部分吗？”然后，他要求每个雇员找到名字写在信封上的那个人，把工资支票交给他或她。这

个仪式巩固了人们相互依赖和为相同的共享目标工作的思想。

► **确保每个人懂得业务** 你怎样知道你的下属是否理解共同目标呢？他们知道你在经营什么吗？为什么？把跨部门的人召集在一起，看看他们是否能回答以下一些问题，因为它们同你们公司或业务单位有联系：我们怎样挣钱（利润）？谁是我们最有力的竞争者？过去五年中，我们每年的利润和总收入是多少？我们的客户如何看待我们在市场中的特殊有利条件？我们组织中的五位高级官员是谁？在下面六个月中，我们将首创什么新产品或服务？

还可以问更多的问题，但关键在于：如果你的下属不能回答诸如这些同业务相关的问题，他们怎么能够齐心协力把共享价值标准和共同目标转化成现实？

► **作一名热情的共享价值标准的代言人** 要充满热情地谈论共享价值标准，谈论你们的共同目标和团队的重要性。让人们知道每个人在这一点上是共同的，即知道他们正在做的事情是重要的，他们的贡献关系重大。当领导者充满感情地讲述共享的信条时，部属就会充满力量和热情。你的任务是通过不断地、公开地确定共享价值标准使人们凝聚起来。

研究人员用文件资料证明了为共享价值标准大声疾呼的重要性，及其对建立团队作出了怎样的贡献。在东海岸的一所大学中，有一件众所周知的事：一位美籍非洲学生收到对其表示憎恨的信件。研究人员随意拦住在校园里走动的学生，问他们怎样看这件事。在他们对问题作出回答之前，这位研究人员的同伙就会走上前去抢先回答问题。一种回答类似于“嗨，他肯定是做了罪有应得的事情。”这位同伙的另一种回答类似于“90年代在我们校园里那种行为没有存在的余地。”如同你可能期待的，学生们对这个问题的回答多半正如那个同伙所说的。^⑥这个研究清楚地说明了“确定”的重要性，以及作为领导者，我们为什么必须理直气

壮地大声讲出我们的价值标准,并让其他模棱两可的人也这么做。

- **汇聚赞同意见** 表示赞同的关键单词是“是”,它是一个魔术般的单词,是使人们更加密切的有力工具。当人们相互说“是”的时候,他们的关系就会变化,潜在的争论就会开始转变为理性对话。去建立一致吧,留心机会,尽可能多地说“是”。“是的,你的话很有道理。”“是的,我能够理解。”尽可能经常说“是”,并尝试让尽可能多的其他人也这么做。

不要说“但是……”或“是的,但……”,请说“是的,而且……”。当人们听到“但是”的时候,他们会认为你不赞同他们,并且你将试图证明他们是错误的。遗憾的是,这时他们一般的反应是停止聆听。如果你首先用“是”来承认他们的观点,然后用“而且”作为你自己观点的引子,人们会更接受你。通过这种方法,你的观点会被看作是一种补充,而不是对他们观点的反对意见。^④

- **走得慢是为了走得快** 要牢牢记住让人们轻松地说“是”的重要性。如果对共享价值标准的方案似乎难以达成一致,就把任务划分开来。每一个细小的一致都能为以后开拓更多的机会。从人们的现状出发,使他们在最容易的问题上达成一致。从最容易的问题渐次向最难的问题发展。通过这种方法,你会使人们习惯于说“是”,并向他们表明,达成一致是可能的。

但是,如果人们因为不愿达成哪怕是微小的一致而使这个逐步的小胜过程不起作用,不要强求立即妥协。在谈话结束以前,不断向他们保证他们不需要作出最终承诺,以使人们安心。这就是 Varian 公司(一家国际性高技术公司)在同中国客户谈判采购一项价值 250 万美元的监察系统时所采用的方法。

客户派出了一个十人代表团,到美国解决一大堆的争议,并最后决定采购事项。Varian 公司谈判小组重新考察了这些争议,

并首先从最容易的一些问题开始。如继续工程经理比尔·科洛吉所解释的，“我们花了两天时间处理每一个较小的争议，激发并达成了合作性解决方案，并且逐渐同客户谈判组建立起积极友好的关系。最后就只剩下了大的争议。所有参与者都明白，必须找到一个双赢的解决方案。并且我们所有人，Varian 公司人员和客户谈判人员，都强烈希望达成一致。”因为双方早已建立起积极的关系，没有一方愿意达成一个零和解决方案。他们花费一天的大部分时间发掘问题的各个方面，以寻找一个突破性想法。当这个想法——一个非常简单的解决方案——出现时，双方对这一方案都采取了积极的行动。科洛吉说，“如果我们双方没有一种压倒一切地达成一致的愿望的话，我们决不可能想到这个解决方案，或最终达成一致。这种愿望是通过几个月来在不要求承诺的条件下，逐渐发展而建立起来的。在随后三天的谈判中，一致意见逐渐增多，它在双方之间建立起强有力的积极关系。”

► **为你的信条建立淘汰章程** 著名的组织业绩评论员托姆·彼得斯曾经说过：“所有好主意都逐渐被卖空。企业目标和价值标准也不例外。”他公开对人们定期审查、更新其目标和价值标准的能力表示怀疑，并建议“应该有一个‘价值标准淘汰章程’——每隔五年扔掉你价值标准的三分之一，或每隔十年就全部毁掉这些价值标准，重新开始。”^⑥也许他的建议有些意义。不是去等待机会或环境，而是定期重新考虑团队的信条，这可能是一个好主意。毕竟，自从你们最初进行共享价值标准的陈述以来，可能会有许多人离开你们的群体，一些新人不会感到自己被包括在组织历史的这一部分中。尽管某些价值标准会保持下来（如我们在上一章发现的管理价值标准），但其他的标准将会起变化（某些变化小些，而某些变化相当大）。审查并按优先权排列的过程，只会巩固团队对其目标和对共享价值标准承诺的一致性。

第六章 提高能力

如果公司人员的素质没有提高，你们的公司如何成长？

约翰·比克曼斯

蒂姆·菲恩斯塔尔在西雅图及其周围地区拥有包括四个餐馆的连锁店。他在每个餐馆都作出相当大的努力，保证向顾客提供世界级的服务以及使他们愉快。公司的座右铭“我们总是保证满意”（WAGS）是共享的振兴口号，它将公司六百多雇员召集在同一目标计划之下。每一个雇员都签署合同，保证这一座右铭得以贯彻。座右铭的标识语随处可见，如在报告表上，培训手册上，墙壁标语上，衬衫上，名称标签上，甚至在内衣上也能见到。

然而不久，菲恩斯塔尔注意到，这一保证以及围绕这一保证所做的一切都是不够的。雇员担负着责任，但却没有告诉他们怎样使用新的职权。结果，菲恩斯塔尔说，“他们试图隐藏缺点或责备他人。我发现，每一次我们都试图对报怨追查到底。送饭菜的服务员责备厨子做饭迟了，而厨子责备送饭菜的服务员放置菜单的顺序不正确。”

菲恩斯塔尔认识到，他需要给予员工权力，以使这一保证得到严格执行。他必需既要排除同顾客的争吵，又要排除雇员之间的争吵。不需要仪式，也不需要正式批准。相反，如果发生某一错误或延误，任何雇员可以向顾客免费提供酒或甜点。若有必要，全体雇员承担所有费用。给他们以准则，并鼓励他们不要拘泥于准则。在新的培训课程中，雇员们懂得了每一位顾客都是有

区别的，他们应该尽力做一切，以确保所有顾客都能吃得开心。

雇员们最初是小心谨慎的，如菲恩斯塔尔所述，因此要使他们确信，“他们不会因分发免费的食物和饮料而受到惩罚。但是一旦他们习惯于这一观念，雇员们喜欢知道，公司深信自己的产品和服务，并且公司全力支持它的运转和他们的工作。作为公司代表行使权力增强了他们在商业上的自豪感，这反过来又增加了工作动力。”

雇员在执行其保证时很快就变得具有创造性。例如，当一位顾客要订玛格丽塔酒，由于这种酒是在另一家餐馆制作的，“调酒员就会打电话给另一餐馆的调酒员学习这种特殊的配方”。当一位已经几年没来餐馆就餐的老妇，要订购一种已不再供应的早餐时，侍者和厨子“就会派人去市场采购咸肉和鸡蛋，并准备好她所订的早餐”。

结果损益相抵，出现更大的利润。人们常常问菲恩斯塔尔从什么地方发现了“这样优秀的雇员”。菲恩斯塔尔的回答是，他们的雇员之所以“比大多雇员优秀，是因为他们有能力、有责任独立地现场解决顾客的问题。对他们如何作出决策给予其完全的自由选择权，这就给了他们自豪……为我们工作的人知道，我们是严肃地作出保证的，并且希望他们同样这么做。”^①

领导者的基本任务，如菲恩斯塔尔所发现的，是不断地提高其下属把共同的价值标准付诸实践的能力。下属不能够做他们不知道如何去做的事情。有信誉的领导要增强下属的能力和自信。这会提高团队、部门或组织履行并实现其诺言的能力，从而建立起领导的信誉。因为整个单位更具有能力，职员更有效率，领导的声望也就会上升。领导者认识到，只有对他们的下属进行这种投资，他们的资产基础才能扩张。

如果我们要澄清价值标准，建立起对共享价值标准的理解和承诺，并创建一个理解合作目标并相互尊重的团体，我们就必须

协力建立起人们和工作团队承担其新的领导职责的能力。下属的参与和发展，已从好奇的实验阶段进入到成为竞争所必须的事物。阿尔文·托夫勒在其著作《权力转移》（Power Shift）中解释说：“把公司分为‘头部’和‘手部’的陈旧划分已不再使用……知识负荷以及更重要的决策负荷正在作重新调整。在学习、间断学习和重新学习的不断循环中，工人需要掌握新技术，适应新的组织形式，并得出新的观念。”^②

因此，领导者必须通过增强组织对其成员信誉的方式，提高组织中人们按共同价值标准行事的能力。为了提高这种能力，领导者必须扩大或实现他们所领导的人和组织的潜在能力；他们必须把组织及下属带入一个更完善或更好的状态。领导者必须确保个人存在着受教育的机会，以便能增加其知识和技术。领导者必须提供资源和其他组织上的支持，使其下属能够将其能力投入有益的用途。在更为复杂的充满组织的世界里，这一任务意味着对工作进行超越传统的定义和分类，意味着增加每个人的工作范围，尤其是那些位于一线的人员。领导者通过承诺使每个人都成为领导者，以此获得领导者的信誉。

使每个人都成为领导者

近期的一份《财富》杂志封面刊登了一组七人照片，他们簇拥在一个巨大的装谷物的纸盒周围。这是位于加利福尼亚州罗迪的通用谷物加工厂的一个工作协作组，这一协作组的生产能力，自从这些雇员自己管理自己而不需要“老板”以来，增加了近40%。文章标题问，“谁需要老板？”^③的确，谁需要呢？

对此，有一种荒诞的说法，认为领导能力是职位的函数。无稽之谈。领导能力是一组技术和习惯作法，它可以通过学习而得到，而不管一个人是否在正式的管理职位上。领导才能可以在锅

炉房的锅炉工身上找到，也能在董事会议室的董事身上发现。它不是由一个人的头衔和学位所授予的。事实上，通常那些负责组织平稳而成功运作的人，从青年足球联盟成员到教会成员，既没有头衔，也没有学位。

从我们的研究中得知，在有效的团队里，个体贡献者的行为实际上等同于领导者的行为。团队领导艺术条例清单上的个体贡献者的得分显示，表现突出的工作协作组个体成员，要比对等的、表现较差的工作协作组个体成员具有更多的领导才能。团结在共同事业上的每一个团队成员，都有责任提供领导才能。自我领导团队的绩效超过那些被严格管理的团队，这些团队或者由一名控制监工管理，或者由团队成员自我管理。自我领导的小组比自我管理的小组更有效率。^④

提高能力要求我们问问自己，我们对所领导的人员的能力作了什么样的假设。为使我们共同的价值标准成为一种生活方式，我们愿意作出多少贡献来开发人们所需的技能？

有信誉的领导者使他们的下属变成领导者。这就是领导者使他们的组织完成不平凡的事情的精髓所在：敦促人们自己去做。在这种情况下，并不是领导者亲自去做一些事，或者甚至告诉其他人做些什么，而是每个人为了一个共同的目标想要一起工作，这个目标与共同的价值标准保持一致。澳大利亚 Elders Pastoral 的地区经理艾伦·达多解释说，“作为领导者，我个人最好的东西是，能够使我的全体职员潜能最大化。”组织的有效性依赖于领导才能的分享和分配，而不是领导才能的贮藏。

授权是一个重要的概念，但也是一个常常引起误解的概念；也许，它甚至是一个过时的术语。授权引起的问题是，它暗示这件事是领导者魔术般地给予其他人或者替其他人做的。但是，人们早已具有巨大的能力。问题不在于将能力给予人们，而在于使人们能自由地使用他们已经具有的能力和技术。关键在于要扩展

他们施展自己能力的机会，使之服务于一个共同而富有意义的目标。常常被称为授权的东西，实际上只是在去掉束缚人们的锁链，给人们以自由。正是从这种意义上来说，有信誉的领导者就是解放者。

你可以通过这样的方式来感受解放，即回忆我们早期讨论的关于同有信誉的领导一起工作如何使人们感觉到存在、具有价值、受到激发、充满热情，使人们感觉到有意义、有能力和自豪(第二章)。有信誉的领导者使我们相信我们能够起作用；他们使内在的领导能力获得解放。^⑤他们这样做，对我们的生活和组织有着重大的影响。过去三十年中，同女性领导者的会谈证明，提高能力，即“使其他人尽力而为”，对于她们作为社会改革领导者的有效性和达到制度杰出是多么重要^⑥。

当领导才能在整个组织中得以调整时，信誉就得到了提高。这就要求组织中的每个人如同他或她就是一个领导者那样去行动。但是，内在领导能力的解放不会就此发生，它作为许多相互联系决策的结果是逐渐发展的，而且必须将其视为一个不断前进和延续的过程。

能力、自信、选择、氛围和交流。对于提高能力、使每个人能够以一种自由而负责的方式行动来说，这是五个必不可少的因素。我们必须具有 DWWSWWD 方面的知识和技能。培养和支持那些获得解放的人们和团队，对于组织维持其信誉的能力是至关重要的。事实上，任何企业所具有的支持竞争的唯一优势，是它的声誉和实现其诺言的能力。在我们认为应当完成的事情的基础上，我们必须具有做出选择的自由。我们必须相信我们能够做。我们必须在鼓励某种冒险和实验的氛围中工作，必须知道我们将会出现某些错误，但也能从我们的经历中获得收益。而且，我们必须不断得知正在进行着什么，以便跟上当前的形势。这一框架在结构上等同于第三章所讨论的发现自我的过程。在某种意义

上，领导者充当了教育者，帮助其他人学习并开发他们的技能，并提供制度上的支持。这些支持是不断进行经验学习和走向成熟所要求的。

建立能力：教育、教育、教育

有信誉的领导者会在提高人的技能和能力上进行投资。在多伦多对 MICA 管理资源公司高级管理人员的调查表明，培训费用投入高于平均水平的组织，其雇员有更高的参与和承诺水平，对顾客的服务水平更高，对公司战略和价值标准的理解与协调一致也更好。这一发现同加拿大会议理事会（Conference Board of Canada）近来的一份研究是一致的。这一项研究表明，对培训和开发的投入是一项获利性投资。^⑦ 这些结果一点也不使人感到惊讶。但是，许多公司和他们的经理人员显然没有认识到，对工作进行学习是至关重要的。事实上，在过去的 60 年中，工作中的学习对劳动生产率提高做出的贡献，要比技术或资本对生产率提高做出的贡献更大。^⑧

在衡量美国和日本汽车制造厂的差距中，麻省理工学院的研究人员考察了团队的培训时间和工作时间。美国汽车厂花费在每个工人身上的培训时间约为 46 个小时，而与此相对应，在北美的日本汽车厂花在这方面的时间为 370 个小时。雇员为团队工作的时间的百分率为：美国工厂的低于 20%，而日本同类工厂则超过 70%。培训和团队工作被认为是出现以下现象的最重要的原因，即在北美生产一辆新轿车，日本人经营的汽车厂比美国人经营的汽车厂要少花 16% 的时间，并且缺陷相对要少 21%。^⑨

当今，在获胜公司的日程表上，培训占据首要位置。但这不只是任意哪一种培训。这些公司强调与他们的战略首创性相联系的培训，包括有关质量、服务、合伙经营、团队、多样化的培训

或者其他价值标准的培训。福特汽车公司曾经历了连续数年市场份额的损失，80年代，在努力恢复其竞争地位中，主要的支持力量就是培训。这期间发生了许多事情，但最重要的是，福特使其人员精干了，并且开始提高他们的能力。

福特的教育、发展和培训计划（EDTP）提供的培训课程严格地服务于个人的发展，并且完全同技术培训相分离。每个工厂有一个EDTP委员会，它调查工人情况，找到他们所需要的培训课程，并把它们编排在方便的时间内。生活-教育指导员帮助工人规划出他们喜欢学的东西以及如何开始学习它。

所有这些是如何起作用的呢？在密西根的福特 Van Dyke 的传动和车架工厂中，培训和教育的初始阶段是一起进行的。培训委员会由14名小时工和两名培训员组成。在很大程度上，委员会中有经验的贸易商决定应提供何种培训。他们每个人同其共同工作者保持着密切的联系，因此，他们知道需要什么样的培训。贸易商也在很大程度上负责决定什么时候不适宜进行培训，例如，当问题出在某种激励因素时，就不适宜进行培训。他们研究培训的内容、资料 and 提供方式；在有些情况下，他们甚至帮助设计。

该委员会也越来越多地参与决定工厂应购买什么样的设备。例如，该委员会已建议，所有的设备应当与同一控制装置相配套，以便于削减使用新机器的培训时间。

所有这些培训，尤其是那些与技术要求无关的培训，对公司到底有什么好处呢？福特相信，“你不能使利益数量化”。更重要的是，它甚至并没有想试着这样做，因为这样做就失去了要旨。公司和工会官员相信，工人们受的教育和知识越多，他们越会是好工人。从工人的观点来看，如果“质量成为第一号工作”，那么，公司不投资于提高其人员的能力就不能问心无愧。培训使福特的雇员参与过程成为确实可信的东西，并且是福特兴旺的一

部分。在这一变迁过程中，吉姆·布拉德利是长期管理安装工、联合汽车工人工会 2280 地方分会的成员，并且是服务于 Van Dyke 工厂的技术培训委员会成员之一，他说：“现在我喜欢来工作。事情在这里转了 180°的弯。”^⑩

提供选择，鼓励所有权

选择使承诺得以建立。选择使所有权成为必要。总经理杰克·斯塔克解释了所有权对 Springfield 改制公司他的下属意味着什么。他说：“我们有这样一个公司，公司人员不仅仅是所有者，而且他们也像所有者而不是雇员那样去思考和行动。这是一个重要的区别。让人们像所有者一样去思维和行动，远远超过给予他们股票……所有者，真正的所有者，不必告诉他去做什么——他们会为自己筹划这件事。他们拥有作决策所必需的所有知识、理解力和信息，而且他们有迅速行动的动机和愿望。所有权不是一组法律权利，它是一种心态。”^⑪领导者通过使某些人对其所做的事有所选择而创造了真正的所有者，尤其是在如何实现共享价值标准方面更是如此。

哈佛商学院教授伦纳德·施莱辛格和他的同事，广泛地谈到了关于组织及其雇员向顾客提供额外服务是多么需要选择权。他们已经观察到，当雇员具有以下两种情况时，反应灵敏的服务和雇员的额外努力才会出现：（1）行动的自由，或满足顾客需要的灵活余地；（2）自由处置权，或服务于顾客所需要的充分权力。^⑫记住，当 Firmstahl 餐馆的雇员被授予保证使顾客满意的权力之后，他们才获得了不同寻常的成功。

但是，为避免我们认为这些观点仅仅适用于一线服务人员，让我们看一下《财富》杂志排定的 200 家最强公司的情况。那些允许有更高支出权的公司，其绩效大大超过了没有这种权力的公

司。在过去的二十年中，最强 200 家公司中的 13 家在绩效上超过了其他的 187 家公司。只有几个因素使这最好的 13 家公司同其他公司区别开来。一个因素就是，它们在分区层次上有大得多的支出权。例如，在最成功的公司中，部门经理能签字支配高达 2 千万美元的金额；而在其他公司里，对经理人员的授权只能达到以上金额的十分之一。^⑩那些没有任何选择余地的人无法感受到责任，他们在自己的组织里也无法起到作用。

BSD 是一个软件存货控制公司，它在世界范围内有 36 个办事处。这家公司证明，伴随选择而来的是效率的增加。公司把自己组织成为关注于顾客的团队，负责销售、设计、安装和支持一特定区域内的既定的顾客。为了成长壮大，每个团队必须在其地理区域内找到更小群体的顾客（这一要求意味着改变产品），或者一旦团队销售超出其初始市场，就移入新的地理区域。当感觉到有机会使人们承担起增加责任、学习和成长的时候，BSD 的总裁就要求小组：“你们能做些什么来确保顾客从最优秀的受训人员（具备提供最佳服务所需的所有技能）那里得到最佳的服务，与此同时确保你们继续学习、成长而毫不停滞？”^⑪ 总裁把这一决策（选择）交给了那些必须使决策运作起来的人员。

正像管理学教授、顾问詹姆斯·贝拉斯科所谈到的，给定这一选择，人们“决定雇佣全新的团队，在其最初的地理区域内向更小群体的顾客销售，并且，从新的地理区域雇用新的人员在那里销售。他们在团队中建立起一个循环体系，确保个人学会所有技能；同时建立起内部监督体系，确保所学技能是最新的。”^⑫ 他们的系统起了作用，而且团队获得了不同寻常的成功。公司里 700 多人现在已组织成为 62 个半自治的团队，每个团队负责雇用、培训人员和对遍布全球的顾客保持高水准的服务。

向人们提供选择——自由决策和行动自由——解放了他们内在的领导意识，并且产生了更大的生产率。犹如威斯康星州麦迪

逊市市长约瑟夫·森森布伦纳所深信的，开发其下属的能力是必不可少的，并且，持续改进的观念可以被运用于公共部门。^⑧他决定首先从城市车库开始。关于这个问题，抱怨声到处都是，尤其是对修理要花费很长时间的抱怨。问题十分明显：车库没有适当的零件库存。

零件部经理解释说，库存零件的问题是，城市实际上每年要买许多不同来源和式样的设备。这些设备包括 440 个不同的类型、构造、样式和年号。为什么？城市政策就是去买“那些要价最低的汽车”。

一名机械工对森森布伦纳解释说：“这没有任何意义。当你看到所有过时的设备，看到信誉差的供货商无法保证的担保工作、廉价机器的不可靠性以及重新出售的低廉价格时，你就会明白，买便宜货并不能使我们节约任何费用。”零件采购者对此表示赞同：“从一些可靠的供应商那里购进少量的库存零件，这会使我的工作容易些。但是，集中采购不会允许我这么做。”说到集中采购，他认为：“我理解你所说的，因为我在整个组织中都能听到这种抱怨。但是我们无法改变这一政策。主任不会让我们这样做。”控制者不得不说些什么：“你们举了一个很有力的例子。但是我不能让你们这样做，因为城市业务代理人不允许我批准这样的事。”再问到城市业务代理人，他愉快地回答：“为什么不呢？你们当然能那样做。你们需要做的所有事情，就是写下各种明细单，它们包括保单、维修的减少、零件的可获得性以及每一时间的转售价值。肯定能把它预先弄得清清楚楚，这不会有问题。事实上，我推测你们一直就在做这事。”在森森布伦纳看来，这是一次令人目瞪口呆的暴露。这样，问题不在于工人无能，而在于有缺陷的体制，这种体制不允许人们具有充分的个人自由选择权。在解决问题时，让一线雇员加入进来而不是责怪他们或忽略他们，这会引起生产率和士气的极大提高。这种多级控制的、

有 24 个步骤的采购政策，被削减到只有 3 个步骤。这一简化给人们以自由行动和自由决策权，这是使人们变得更积极参与并提供良好服务的关键因素。

没有决策自由和行动自由，没有选择权，人们就不能去领导，就不能发挥作用。这一结论适用于制造优质产品和作出成百万美元的组织决策。如果人们没有选择的自由，并且只能按照组织所规定的方式行动，那么，当顾客或另外的雇员以某种不在规定之内的方式行动时，他们能够怎样反应呢？即使他们认为自己知道必须做什么，而且感到他们能够做到，他们也将不得不去请示“老板”。如果他们的老板不知道，问题就将转到下一个更高级的老板那里。问题会沿着这一阶梯往上传递。选择，成为感受所有权和使人们按照他们所拥护的价值标准去行动的关键。

激 发 自 信

就其本质而言，解放内在的领导意识，与其说是管理实践或技术，不如说是一个心理过程，这一过程关系到个人作自我决定的内在需要。^⑩我们每个人都有影响他人和生活事务的内在需要，以便在我们的生活中体验某种命令和稳定的感觉。能够恰当地处理我们所面对的事情、形势和人事的感觉，使我们处于一种施加领导权力的地位。当人们感觉到他们自己不能控制面临的形势，或缺乏完成某一任务必须的能力、智慧或权力时，他们就会感到没有力量。

同有信誉的领导者一起工作，能支持人们的自我效能，培养更大的自信。领导者必须采取行动并创造条件以加强其下属的自尊和内部效率意识。从这一过程可以使“我的领导信任我，因此我也应该相信自己”这种感觉得到加强。

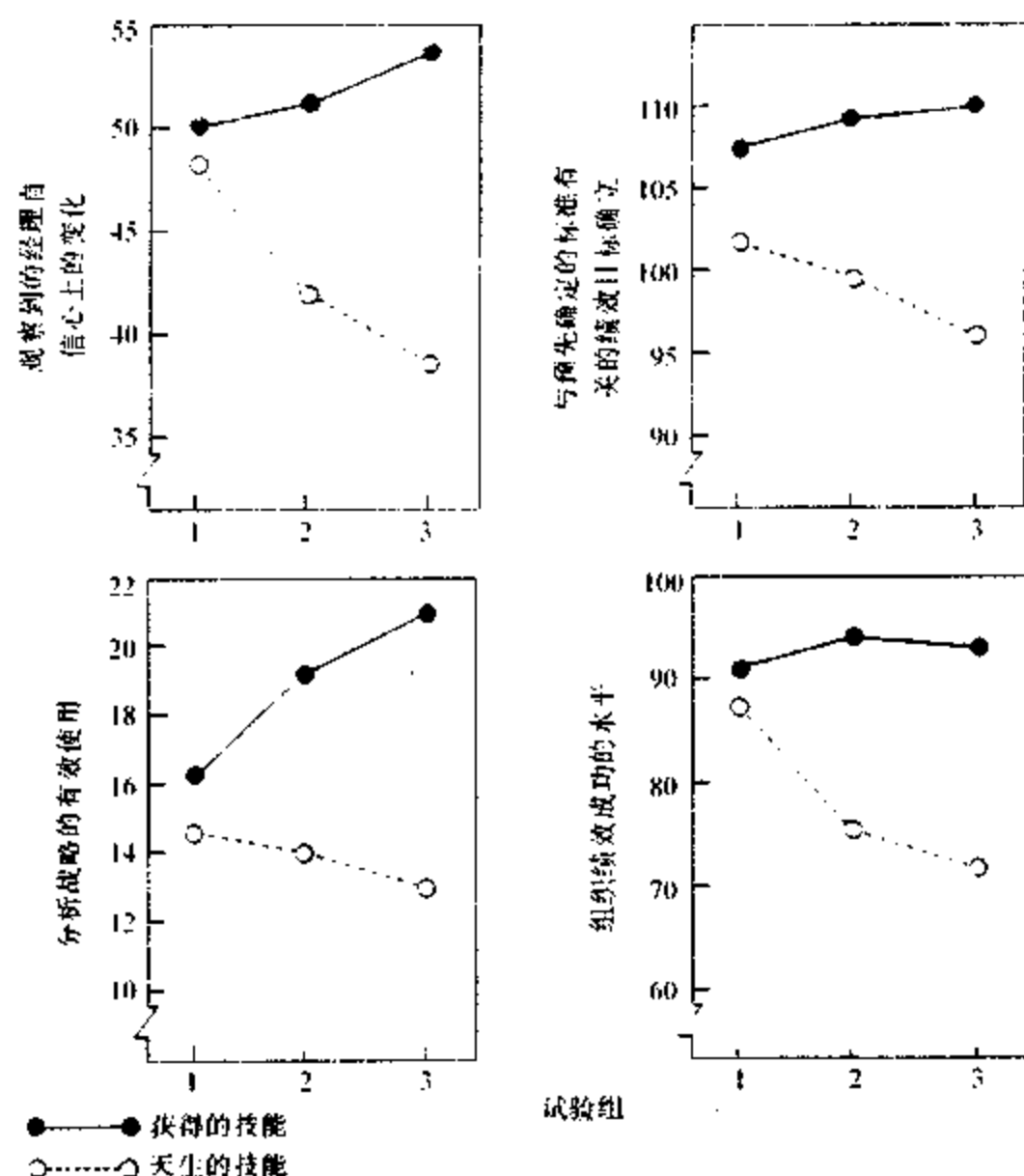
在一系列创新的实验中，斯坦福大学教授艾伯特·班都拉和

西澳大利亚大学教授罗伯特·伍德已经证明，自信会影响人们的绩效。在一项研究中，经理人员被告知，作决策是一项通过实践而发展的技能：一个人作出的决策越多，那么他就会变得越能干。另一些经理被告知，作决策反映了他们基本的智力上的才能：他们潜在的认识能力越强，他们的决策能力就越好。使两组的经理在相似的组织中一起工作，他们都需要处理一系列的生产指令，这要求作出各种各样的人事决定，并建立不同的绩效目标。那些相信自己能获得决策技能的经理，为自己确立了挑战性目标，甚至在面对困难的绩效标准时也是如此；他们使用出色的解决问题的战略；并促进组织的生产率。他们的对方，那些不相信自己有作决策的必要能力的经理，在遇到困难时对自己丧失了信心。他们降低了对组织的期望，对问题的解决越来越糟，而且组织生产率下降。^⑧这两组经理之间结果的比较在图 6.1 中给出。

另一个有趣的发现是，那些对自己的判断失去自信的经理，倾向于寻找其下属的过失。事实上，他们对其雇员十分苛刻，认为他们不能被激励，而且不值得为之作出管理上的努力。若给这些经理人员选择权，他们会解雇许多雇员。现实世界中有极其相似之事。当通用汽车公司的官员访问位于加利福尼亚 Fremont 的新联合汽车制造公司（NUMMI）的工厂（通用汽车公司与丰田公司的合资企业）时，有人无意中听到他们对 NUMMI 从哪里“找到这么优秀的工人”感到困惑。通用汽车公司的官员没有认识到，同样正是这样的工人，以前曾造成如此低劣的工艺和混乱的工会管理关系，从而迫使原来的通用公司的工厂倒闭了。

在另一项研究中，一组经理被告知，组织和人员是容易变化或可以预测的；另一组经理被告知，“雇员的工作习惯不那么容易改变，即使通过好的引导也是如此。小的变化并不必然改善整体结果”。那些自信能通过自己的行为来影响组织结果的经理，

图 6.1 能力概念如何影响信心、目标、战略和绩效

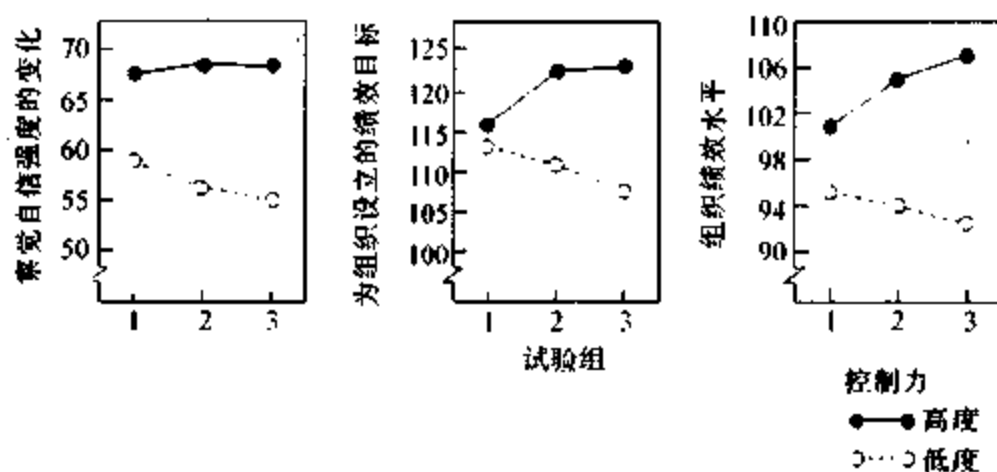


资料来源：R. E. Wood and A. Bandura, "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology* 56, 1989.

要比那些感到对改变事物无能为力的经理能够维持较高的绩效水平。后一组经理失去了对他们自己能力的信念。随着他们抱负的下降，组织的绩效水平也下降了。^③这些结果如图 6.2 给出。

如这些研究所描述的，无论工作有多么困难，充满信心并相

图 6.2 对控制力的信念如何影响自信、目标和绩效



资料来源：A. Bandura and R. E. Wood, "Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making." *Journal of Personality and Social Psychology* 56, 1989.

信我们有能力处理工作，这对于提高和保持不懈努力是至关重要的。培养自信不是主动思维能力的一个翻版。通过传达下属能够成功的信念，领导者帮助人们扩展他们自己，并使他们孜孜不倦地努力。

尽管这一努力可能始于鼓励、支持和赞扬的词句，但是增强人们的自信最有效的方法，是通过实际经验去获得。那就是，给他们提供表现出色的机会。最初成功的经验，伴随着一个时期内一系列小的成功，为提高人们的个人效率意识奠定了最初的基础。对领导者的挑战，在于为小的胜利创造条件，并以这样一种方式来构建任务，即使这些任务可以分解成为易于处理的部分，使人们伴随每一次成功建立起对能力的感受。创造一种重视学习的氛围以及人们对犯错误感到放松的氛围，也是十分重要的。

建立学习的氛围

提高能力要求领导者提供一个有益于学习的氛围。如我们在

第四章中所讨论的，人们能够学习的一个基本要求——能够改变并开发新的技能——就是，要有一个使他们感到安全的环境。他们必须信任这一制度和所涉及的人员。从我们的自愿评估调查表得出的结论表明，对于任何成功地进行组织转变的努力而言，一个带有信任和公开性质的学习氛围，是重要的先兆。^④伴随信任和公开性而来的，是传递有关情感和有关问题的更大愿望。由于每个人都倾听别人的意见，因而就能够获得更多的信息。人们会发现，从事合作行为有着更多的共同基础和理由。这样，他们保护自己或社会现状的刺激就较小，并能够准备迎接领导才能上的挑战，例如，同顾客服务和质量不断改进有关的挑战。西太平洋银行公司合作经理达文·莫德罗奇说：“毕竟，当我们在这里学习时，是由我们来面对问题。我们并不试图弄明白谁是错的，但要学会什么是不起作用的，以便于我们能够纠正它。”

学习也伴随着犯错误。在任何新的努力中，都存在一条学习曲线。绩效曲线通常在上升之前是下降的。想想上次你在自己的个人计算机上安装新的软件，开始时你的生产率情况怎样？作为领导者，我们要使人们从错误中学习变得轻松。我们必须把重点放在使学习效用最大化上；而对经理人员而言，他们常常过于关心使错误最小化。

领导者是伟大的学习者，他们把错误看作是学习的机会，而不是世界的终结。^⑤这一态度不仅仅对他们自己来说是真切的，而且对其下属来说也是如此。事实上，由于他们懂得，错误是学习过程中一个必不可少的部分，所以，领导者通过帮助其下属打破旧的思维模式，来提高他们的能力。人们由于陷入了麻木的日常生活惯例，常常是机械地行动，停止了独立的思考，并形成了不质疑的态度或者思维模式。这些态度或思维模式是建立在他们最初听到的信息之上的。^⑥领导者鼓励其下属对惯例质疑，对前提提出疑问，并在赏识多样性方面不断地从变化的角度看待所发

生的事情。

关于我们如何陷入思维定式，可以在一个古典心理学实验中得到很好的描述。给一组人看一堆熟悉的物品，并特地告诉他们这些物品是什么。例如，“这是头发烘干机”和“这是狗的咀嚼玩具”。给另一组人看同样的物品，但有条件地告诉他们，“这可能是一台头发烘干机”和“这可能是狗的咀嚼玩具”。一段时间以后，实验人员故意制造出一种对擦除器的需求。只有第二组的人，即那些被有条件地介绍物品的人，认为狗的咀嚼玩具可能被用于这一新的用途。⁶⁹这种直观的理解是领导者制造学习氛围的关键。采用“可能是”的态度，就会促进创造性，因为它想像了许多可能性和可替代的情况。进一步地，它培养了人们对其能力和适应力的自信。

打破思维定式是最杰出的公司实行持续改进工作的一个重要组成部分，并成为日本东京的一所大学（Hitotsubashi University）商业研究所管理学教授依柯吉罗·诺拿卡所形容的“知识创造公司”。他报道说：“日本方式的核心，在于承认创造新知识不单单是‘加工’客观信息的问题。更准确地说，它依赖于发掘个体雇员不言而喻的、且常常是高度主观的洞察力、直觉和预感；它还依赖于使那些洞察力能够被公司作为整体来进行检测和使用。”⁷⁰

例如，诺拿卡描述了以 Osaka 为基础的 Matsushita 电器公司开发一种新的家用面包机的努力。产品开发者遇到了揉面处理过程的困难。员工对这一问题进行了仔细的分析，甚至将机器揉的生面团同职业面包师所揉的生面团的 X 光照片进行了比较，但都无济于事。

最后，软件开发者 Ikuko Tanaka 提出了一个创造性的解决办法。大坂国际饭店在大坂有制作最好面包的声誉，为什么不使用它作为模式呢？Tanaka 同饭店的首席

面包师一起受训，以学习他的揉面技术。她观察到，面包师有一种不同的拉伸生面团的方法。经过一年的试错，以及同项目工程师的密切合作，Tanaka 得出了产品的详细说明书——包括附加在机器内部的特殊筋板——从而成功地复制了面包师的拉伸技术，并使该面包机制出的面包达到了大坂国际饭店的质量。^⑤

Matsushita 独特的“扭曲状生面团”方法，归因于 Tanaka 的研究和努力，以及她看待问题的新方法。结果是极为成功的：新的面包制作机在其销售的第一年就打破了新厨房用品的销售记录。但是，如果公司不支持 Tanaka 的创造性方法，这一成功就不可能得到。

在联合电器控制公司，人们努力建立一种学习的气氛。执行副总裁布鲁斯·汉密尔顿认识到，主意越多，得到一个好主意的可能性就越大。他解释说，“一个人可能想出九个主意，每个主意节约一个美元，接下来的第十个主意可能会节约五万美元。人们讨厌被拒绝。如果你拒绝第一次很少的节约，你就不能得到最后一次大的节约。”联合电器控制公司是通过艰难困苦才得到这一教训的。

在过去的二十年里，每个员工已向公司的建议箱投放了平均每年达到一个以上的建议。这一过程是困难的（因为管理被认为是不需要给雇员以表扬就能使用他们的建议），并且从潜在意义上来说是不值得努力的。自从建立起新制度，这种新制度对提出建议的思维过程进行奖励。约有 90% 的员工（大约 350 人）贡献出他们的建议，所有建议中约 2/3 得到采纳运用。

这一转变的一个重要原因是，员工们在思考他们能够做（或发明）些什么，以助于他们工作得更快、更准确或更舒适，而不是去指出其他人做错了什么事（并且需要改正）。结果是提出一项水族馆检验，以保证各部分不漏水，并提出一项绞盘架检验，

以减轻钢缆卷扬盘的损伤。正是这种日复一日的改善，通过参与而激励和解放了人们。这对公司利润的影响怎样呢？自 1987 年以来，存货已削减了 60%，正在进行的工作减少了 90%，准时交付率从 65% 上升到 95%，而且销售扩大了 30% 以上。

促进交流和反馈

在开发人们的能力方面，共享信息是一个关键的决定因素。Share Data 公司总裁谢里尔·布里托，在公司公开的战略会议上同人们共享信息。她对于议程中的战略问题的探讨，不再选择同一小群关键管理人员进行密谈的方式，而是举行一系列时跨几天的会议，允许一大群人员来改进和帮助选择替代战略。拥有所有信息的结果是，每个人知道要做什么以及为什么要做。另外，由于参与改进计划，人们献身于这一计划之中，他们的所有权就增加了。

交流和反馈位于“商业大博弈”的核心，这正是那些在 Springfield 改制公司（SRC）的人们向他们的管理/领导制度热切推荐的。他们的想法是，经营公司的最好办法就是确使每个人知道游戏的规则，那就是公司如何赚钱和得到现金。如总经理杰克·斯塔克所指出，在大多数公司里，“对于一个人的行动如何影响另一个人的行动，每个部门怎样依赖于其他部门，他们所有人对整个公司有什么影响等，没有人去作出解释。最为重要的是，没有人告诉人们如何赚钱和得到现金。十次有九次，雇员甚至不知道这二者之间的区别。”^⑧在 SRC，人们被教会这些规则（包括如何读收益报表，何谓留存收益和股票等等），并得知如何保持得分和跟随行动。然后，他们会得到做这两件事情所必须的信息。

例如，所有的监督者每周一次聚集在“重要密谈会议”上，他们提交自己的信息数量，并使所有信息加总、扣除，最后得出

总数。实际上，在 36 个小时之内，公司的每一个人都获得了关于公司的地位以及每个人和每个部门将需要做些什么来提高得分的最新信息。为了支持这一做法，每月要出版一份详细彻底的财务报表，提供给整个公司。

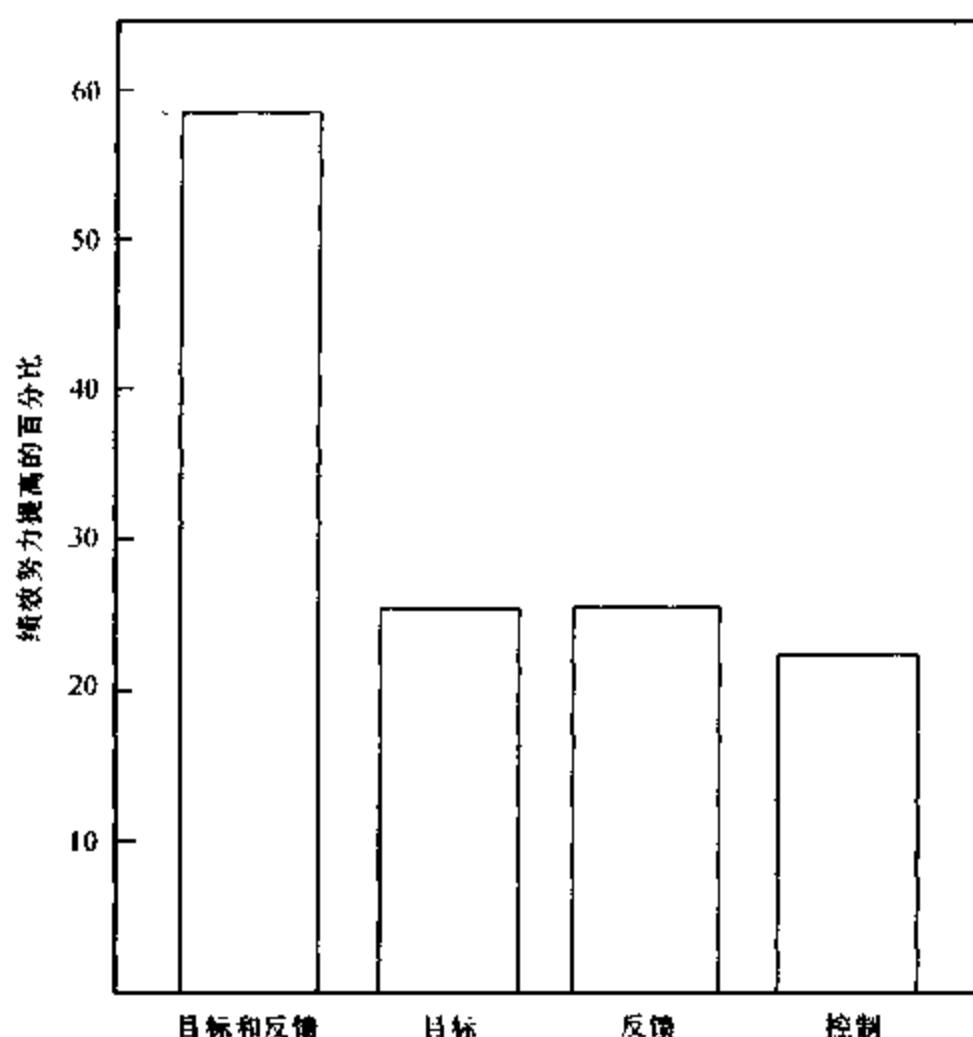
领导者懂得，除非他们同其下属交流和共享信息，否则没有人会很热心于正在进行的事；除非人们看到和体验到他们所做事情的效果，否则他们不会关心。当领导者做到分享信息而不是守住信息时，人们就会感到被包括在内和被尊重。一个更大的双向信息流量就得以建立。信息共享也让每个人知道隐藏在决策之后的原因，以及他们同共享价值标准和共同目标相联系的方式。当人们具有相同的信息并懂得他们是共同体的一部分，有着共同的价值标准和共享利益时，结果就会很顺利。最后，每个人同声合唱着来自同一页的同一首歌。

研究表明，只有当人们具有挑战性目标并收到有关他们进展的反馈时，他们改进工作生产率的积极性才会增加。^⑨如图 6.3 所示，没有反馈的目标和没有目标的反馈都很少会对激励产生影响。

拥有包括如质量、数量、时限和顾客服务等这类因素的详细反馈，人们就能自我纠偏并更容易理解他们同整个大局的联系。随着反馈，他们也能够决定自己需要从其他人那里得到什么样的帮助，以及谁可能从他们的帮助中获利。

但是，当反馈表明因缺乏抱负，绩效已经下降时，会发生什么情况呢？这一信息不会令人沮丧吗？这依赖于人们对其自身能力的信念。那些怀疑他们自身能力的人很容易灰心丧气，而那些有自信的人，当他们绩效不足时，他们会进一步努力，一直坚持到成功。这一点在一项研究中得到很好的描述。在这项研究中，人们对于当他们的绩效达不到目标时的满意或失望程度，以及第二次努力能够达到目标的自信水平，进行了评估。然后，他们再

图 6.3 目标和反馈如何影响激励（绩效）水平



资料来源：A. Bahdura and D. Cervone, "Self-Evaluation and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems." *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 1983.

次执行这项任务。那些对缺乏绩效感到失望，但对他们能够达到目标有高度自信的人会增加努力，一直到成功。那些怀疑他们有能力达到目标，并对自己缺乏绩效不太失望的人，就会放弃目标和失去活力。^④这些发现使我们有更多的理由去建立人们的能力和自信，并创造一个使他们能够承担责任的氛围。

培养共同的责任

当每个人都是领导者的时候，每个人就都有责任引导组织走向未来，每个人也都有责任使人们同价值标准保持一致。这不只是管理者的工作。事实上，自由的关键在于人们主动地去做事。当我们使下属中的领导者得到解放时，人们将正确地确定问题，而不仅仅是进行责备。当需要做某些事时，每个人都将感到有责任去做，而不是等待着被告知或被请求去做。

但是，随着采取主动的自由而来的，是对我们自己的行动进行说明的义务。如果每个人都是领导者，那么每个人都要接受领导地位的责任。在这种意义上，每个人都是一个公民，直接参与共同体的丰富和更新。它简单得就像在本地城镇的街上，或从门厅里，或从工厂中同你工作地相邻的地板上，拾起一片纸。你可以在踩过这片纸时对自己说，“我付了税，公共事业部门应该把它清理干净”，或者说，“拾起这片纸不是我的工作。维持清洁组才是拾垃圾的。”但领导者并不等待其他人去做这种事。他们负责任地去这么做，即使这意味着他们自己去拾那片纸，然后使其他人加入进来也这么做。

这些例子表明，解放下属中的领导者，需要建立和确保这些下属的信誉，无论是在餐馆、军队、高技术领域、基本制造业，还是在信息服务业，都是这样。能力的建立是必须的，因为我们必须能够做我们说过要去做的事。如果我们不能做，那么我们就失去了信誉。这对于总经理而言，就像对一线工人那样真实；它对任何个人而言，就像对团队一样真实。提高能力涉及到建立技能、知识和对 DWWSWWD 各级水平全部劳动力的态度。我们一定不能相互之间或向我们的顾客、家庭和利益共同体，作出不能履行的诺言。提高能力是我们作为领导者履行自己诺言的基本组

成部分。

然而，个人或组织有能力同他们的价值标准保持一致的事实，并不意味着它们必然保持一致。共享价值标准和能力并不能保证结果如何。在最后的分析中，信誉是通过支持性的、不断巩固的可靠行动而获得的。如果一个群体要实现其价值标准，其成员就必须在日常生活中使用他们的技能。例如，作为一个组织，我们可能拥护多样化，但是，如果我们不能每天都表现出我们对其他不同的人的尊敬，如果我们不去征召、选择和雇用有着不同背景的人，如果我们不去赞扬多样化的绩效，如果我们不把绩效与奖励联系起来，那么多样化就只是一个方便的政治口号而已。

领导者在把承诺转化为绩效方面起了中心作用。他们最先起步，他们讲述经历，他们赏识始终如一的行动。在下一章，我们将看一看，领导者为实现组织和组织中个体的目标所起的作用。

提高能力：最初步骤/下一步骤

在以下的练习中，我们提供一些实际的建议，供你们在采取措施提高自己作为领导者的能力，以及提高你们每个部属的能力时使用。

► **停止作决策** 不要你自己作决策，而要努力使负责实施决策的人去作决策。甚至更为重要的，是确信他们想去作决策，想去承担决策的后果，确信有作出良好决策所必须的信息，以及有识别好的和坏的决策准则的训练。这个新的角色要求你学会提问甚于给出答案，并愿意放弃权力和责任。

一些人担心，如果他们不作出决策并给出答案，其他人会对他们和他们的绩效想些什么。典型的忧虑是：“我会失去他们的尊重吗？”和“他们会认为我没有赚回我的工资吗？”已得到解放的人通常甚至不考虑这些问题：他们太忙于享受工作的快乐了。

他们没有任何想法去重新定义为他们尽责的经理的工作，以便于他们能把自己的工作做得更好。

- ▶ **停止在全体职工会议上讲话** 大部分全体职工会议的问题是，“老板”是会议上唯一讲话的人——典型的单向交流。即使“老板”解释说，他或她想要倾听，我们都知道这并非总是发生的事。最多，同“老板”讲话的是一个人，而我们其余的人则是倾听。

在你自己的全体职工会议上，你讲话超过了会议时间的25%吗？当你采取这种方式支配时，你正在表明你没有重视其他人的贡献，以及他们没有什么可提供给你。如果真是那样，停止召开这种会议。全体职工会议应该成为一个使人们看到全局，得知其他人在做什么，以及懂得他们如何相互帮助的机会。对领导者来说，这些会议应该是提高能力的重要机会。

- ▶ **提供训练机会** 给人们提供有意义的学习机会，在喜欢的时候你可作为一名教练来参与。那恰好是澳大利亚西部的VEEM工程常务董事加里·米塞菲奇所做的。当米塞菲奇提出，每周一次的全体职工会议的主席职责应该轮流担当，以便于使每个人都能在主持会议中提高他或她的技能，这时，在百来人编制的高质量工程公司中，没有一个人认为这是一个绝妙的主意。事实上，在最初的几个月中，这是一场灾难。一些人善于主持会议，其他人利用这一职责来支配别人，许多人失去了控制，而有几个人则没有兴趣。

米塞菲奇对此作了又一次努力。他知道，其中的问题之一就是，他没有训练其他的经理如何引导一个有效的会议。在轮流担当这一职责时，他没有提供任何学习的机会，即没有人得到任何关于他们什么地方做得很好，或他们能够在什么方面改进的信息反馈。而且，当一个人再次轮到做主席时，对可能发生的事做出反应的学习都被遗忘和丢失了。

这次，米塞菲奇让每个人主持一个月会议，正式分配一个人向主持会议的人提供反馈意见，并且每届会议的这一责任都轮流担当。他还特别注意分辨出从一个星期到下一个星期的改进情况。在这一过程中。开会的每个人都开始搜集有关什么是起作用的、什么是不起作用的种种想法。米塞菲奇注意到，一段时间以后，大部分人开始承认，他们作会议主席的工作是如此必要，并且常常是没有报酬的，从而开始主动地使事情顺利发展。其进一步的好处在于，这些经理也改善了他们同自己下属召开会议时的方式；有几个人已经开始在这些会议中轮流担任主席职务。

► **邀请人们承担责任** 要严密注意诱导人们担当责任的情形。作为第一步，可以考虑 Frieda's Finest 公司的创立者和总经理弗里达·卡普兰所采用的方法。该公司是以加利福尼亚为基地的非普通水果蔬菜的推销商和批发商。弗里达·卡普兰说：“当我面对一个艰难的决策时，我总是问我的雇员，‘如果你是我，你会怎样做？’这种办法产生出好的主意，并把我的雇员引导到管理决策的复杂性中。”^④进一步的做法是，邀请雇员采取必要的行动执行他们的决策。同时给予他们支持。

► **给每个人一位顾客** 有另一个 C 加入我们提高能力的清单行列（能力、自信、选择、氛围、交流）（译者注：这五个词在英文中都以 C 开头），那就是顾客（customers）。要确保在你们的组织中每个人都有一位顾客。

要确定无论人们正在做什么，在他们心目中，还有另一个个体或群体需要他们为之服务。否则，他们将感到与他们的努力不符；而且不能够像他们应该做到的那样去负责任。拥有一位顾客不仅能够使大多数人对他们所做的事情加深理解，而且能够使他们对整个公司所做的事情加深理解。它象征性地把每个人直接同业务的其他部分联系起来。

在 Springfield 改制公司，在任何可能的时候，都会派出钟点雇员同顾客进行交谈。在总经理杰克·斯塔克看来，这么做的结果之一是，“每个人都认识到，在他们改制过程的终点存在着真实的人，出自那里的业务依赖于他们生产的质量。每个人都认识到，他们不仅对自己和公司负有责任，而且也对顾客负有责任。”³⁰

拥有顾客使人们感到重要和有意义。Total Nissan 公司的汽车机械工拉里·威廉斯说：“当顾客回来亲自请求我时，我的确喜欢这样。他们说他们确实喜欢我修理他们汽车的方式，并且他们想要我再次继续这样做。那使我感到了不起和自豪。我的确想使他们不断这样请求我。”

► **设立一个开放之家** 想要确信你的下属对你的部门或公司感到自豪吗？举行一次开放之家活动。让人们把他们的配偶、孩子、姨妈和叔叔、祖父母、邻居和朋友带进他们的业务中。这是一个建立自豪和自尊并让人们感到重要的极妙的方法。“看看我在哪里工作？看看我做什么。让我告诉你们我做什么、我们做什么以及为什么它是重要的。”邀请你的顾客、供货商和购买商加入进来。

► **共享主题** 想像你有一个五千块的拼图玩具，你尽职地把每一块分发给你的下属，敦促说：“现在你们拥有完成这一项目所需的全部资源。动手去做吧！”你想他们将会对你说些什么？隔多久你会被委派一个任务、一项预算、人员和其他材料，而你从未真正理解要求你生产的是什么？人们需要知道，在拼图玩具盒上的图看起来像什么样子。

几年前，一群由《财富》杂志选出的 500 家公司的管理人员，来到德克萨斯的 Midlothian 参观 Chaparral 钢铁厂，这是一家世界上生产能力最大的钢铁公司之一。他们想知道，公司怎样如此成功地管理着它的团队。一位管理人员问：“你们在工厂里怎

样安排喝咖啡的时间？”Chaparral 的一位经理回答：“由工人决定他们什么时候想喝咖啡。”“是的”，这位管理人员说，“但是谁来告诉他们可以离开机器呢？”正如 Chaparral 的经理后来所说的，“那家伙走了，到最后他仍然没有理解我说的话。”

Chaparral 的工人知道什么时候去喝咖啡，因为他们受过训练，知道整个业务是如何操作的。他们知道“主题”。一旦受过“Chaparral 过程”的培训，工人就会懂得他或她的工作如何与整个组织的福利相联系。财务收支报表在工厂里每月公布一次，包括一份跟踪税前营业利润的表格——这是利润分享的重要尺度。^③

► **丰富人们的工作** 在诸如 Chaparral 钢铁厂和 Springfield 改制公司这样的企业里，工作的内容并不是特别吸引人的。然而，这些公司和其它类似的公司能够扩充人们的工作，使他们感到重要，并感到与公司的主题联系在一起。通过理解部属的工作背景因素可能如何造成个人效率情绪的降低和动力的减少，你就能够最好地解放部属中的领导者。最普遍的原因是过分的官僚主义、权力主义的管理风格、与功劳无关的奖励制度和工作设计。^④后者可能是你发挥重要影响的领域。

确使人们的工作得到设计，使他们知道对他们的希望是什么，并提供足够的培训和技术支持，使人们能够成功地完成他们的任务。充实人们的责任，使他们体验各种各样的任务，并使他们有机会就如何完成任务作出有意义的决策。为他们同组织中其他人（包括与之相同的人和高级经理人员）建立工作网络创造条件。让他们参与那些对他们的工作绩效有直接影响的计划、会议和决策。仔细观察你的部属在其工作中正在做什么，并决定——根据他们的投入——你能在哪些方面丰富他们的工作内容，并因而培养他们更大的自信。

► **让下属做老师** 彼得·德鲁克指出：“知识型的工人和服务

型的工人在教别人的时候学习得最多。”^⑤他发现，提高生产率的最好办法是让人们去教其他人。让明星销售员在公司的销售会议上介绍“他或她成功的秘密”，或者让最优秀的外科医生在国家医疗协会上发表讲话。学校的教师已经认识到一个类似的原则：让较大的孩子做年幼学生的教师，可以促进他们的学习。在这一过程中，双方的学习都得到加强。

Syntex 的劳动力大部分是由能力很强的技术和专职雇员所组成。但他们中的许多人对于业务如何运作很少有一个规范的理解。由一个具有交叉功能的雇员小组负责决定人们需要知道什么，以使他们在一个节奏更快和自我领导程度更大的工作团队环境下有效率地工作。他们设计的第一门课程是有关产品的流程问题。他们制作了一盘录像，来解释产品在开发、生产和分配过程中，如何从一个部门流动到下一个部门。委员会的一位研究科学家德鲁·加兰说：“在成本会计部门的帮助下，我们正设计的下一门课程将是对所有的雇员教授基本的成本会计方法。我们也为所有雇员在生产控制方面设计了一门课程，并为非技术雇员设计了一项技术课程。”这些课程是由那些对事情如何运转有疑问的人员设计的，并由教师（对那门学科或部门有经验的人员）和学习者组成。加兰说：“通过教其他人有关业务的基础知识，我和我领域的其他人更能够将业务思维融入我们的技术计划之中。最终，我们都会更加成功。”

教习也可以是非正式的。由 Xerox 的 Palo Alto 研究中心所做的一项研究表明，服务人员通过交流经验而学会的有关修理复印机方面他们需要知道的东西，要比他们从阅读公司手册中学到的更多一些。^⑥这不同于用水冷却器分解矿石中的杂质，领导者要为人们在非正式集会和松散组织的现场会议上讲述经验制造机会。

► **通过建立模型来提高能力** 在种种背景下，建立模型都被用

来提高智力、社交能力和个人行为能力。在班都拉看来，产生最佳效果的方法包括三个主要因素：“第一，把合用的技术建成模型来传达基本能力。第二，人们在模拟条件下，接受指导训练，以便使他们完善技能。第三，在工作条件下，以能使他们成功的方式帮助他们应用新学到的技能。”^⑧

决定你要开发的能力，然后把复杂技能分解成为次级技能。一般是通过录像带对希望获得的技能（或行为）进行演示说明，之间夹杂着许多简短的例子。当人们在完善他们的技能，尤其是完善新的技能时，提供有关他们正在如何做的信息反馈。关注那些需要去做的正确的改变，而不是强调什么是错的或有缺陷的。

记住，应提供反馈来建立信心。这是通过在纠正缺陷的同时，唤起对成功和完善的注意而获得的。最后，给人们练习新技能的机会，尤其是在它们很可能产生良好结果的情形下，更是如此。使用学到的东西去获得充分的成功，对于人们相信自己、并相信新方法的价值是很必要的。

第七章 服务于目标

你不能既想追逐私利又想当上领导。当你觉得自己无须服从组织的各项准则时，你就不再是一个真正的领导。真正的领导为调动起每个人的积极性，一定会身体力行集体的各项行为准则。

——谢里尔·布里托

当我们打电话到伦敦的 Harvester 饭店，询问能否拜见其执行主管基思·亨利斯和人事主管休·牛顿时，他们的答复出乎我们的意料。他们认为，如要讲清问题，一次电话访谈是不够的，为此，他们决定主动从伦敦飞到加利福尼亚与我们面谈。以前，我们从未见过此类提议，当然，也没有任何东西比此事更能说明这两位领导对公司、对公司员工及公司职责尽心尽力的了。

一坐下来，我们马上就知道，此次经历一定会非同凡响。在对公司有关情况提问之前，他们坚持让我们听了为时三小时的有关 Harvester 品牌、使命、价值观及实施措施的发展方针介绍。他们展示了一份长达四十六页的资料，其题目为“与众不同”，并谈了公司员工以 Harvester 的使命为己任的许多故事。我们的录音机记下了这些内容，比起以前的任何一次访谈，我们桌前的东西都更具有撼人的力量。

对我们来说，这种方式是很罕见的。但对 Harvester 的员工和供应商们来说，就并非如此了。职责培训——在 Harvester 内部被

称为“搭上 Harvester 之车”——对所有专职、兼职人员及供应商们均一视同仁，其内容在于培养员工对 Harvester 的价值观、责任感及各种信念。

显然，Harvester 做的一些事很正确。1991 年到 1992 年期间，公司营业额较上期上升了 4%，营业利润上升了 8%，销售利润上升了 5%。这些成绩都是在一个下滑了 10% 至 12% 的餐饮业市场上取得的。事实上，这样一来，Harvester 的市场上升速度就达到 15% 至 20%。

在与亨利斯和牛顿的面谈中，我们清楚地看到，Harvester 的成功，在很大程度上可归功于公司有条不紊地在员工和顾客中树起了信誉（这是他们自己的话）。他们清晰地阐明 Harvester 的经营哲学，并以此为核心，将公司员工和供应商们团结为一体。他们创设了必要的制度和结构，掌握了为实践所需的个人行为准则并且大力宣扬它们。

亨利斯提供了一个例子加以说明：“有一次，我们进入我们的一家酒店，看见有把椅子，里面的填充物全露出来了。”那位经理试图把它放在不起眼的位置，然而亨利斯径直走过去，就在这把破椅子上坐了下来，然后他“召来经理和地区的负责人，说‘噢，这与公司使命相一致吗？多么可怕的事，这里有个洞，里面的东西都跑出来了。这符合公司的使命吗？’那经理的脚紧张地在地上蹭来蹭去，说‘你知道，资金紧张得很，’我说：‘噢，这么说我们公司并不是殷勤待客的，除非有利可图。’”在此事件中，在与我们的面谈中，亨利斯一直都非常清楚，领导的职责就是为目标而服务，因此他们这些人才能各自做好本职工作，为公司的选民——即顾客们努力服务。

领导服务于目标，也服务于使自己得以领导的人们。他们将组织的指导原则置于其他一切的首位，并且努力以身作则。对于已获得一致通过的事情，他们总是首当其冲地去做。在为目标服

务的过程中，领导以行动表明自己并非出于私利，而是出于对组织、部门、小组及其成员们利益的关心。他们的信誉正是由此提高的。当领导选择了对组织或小组的未来承担起责任时，许多人未必在头脑中想着自己是在为他人服务，在他们看来，为别人服务是领导最光荣和最有收获的使命。

我们已指出过，关于如何领导的问题，最好的指南来自于你对如何做好服务工作的思考，而非来自于管理学书本。和所有的服务一样，领导只有在实际的服务过程中才能显出其优劣。如果一家航空公司许诺“充满温馨的空中旅行”，但实际上粗暴地对待乘客，那么它就是不可信赖的，即使其飞机起飞正点。如果一个会计事务所许诺自己工作精细，但实际上查起帐来草率马虎，那么它就是不可信赖的。

与此类似，当领导者对组织的各项准则作出肯定时，他们实际上就是在许诺，这些准则将会连续贯彻下去。同时他们也是在暗示，自己会以身作则地遵循它们。要想彻底考察领导的信誉如何，就得去看他们言行是否一致。正是在行为的过程中，领导向其他人证明，自己的确是认真看待有关质量、尊重他人、创新、多样性或其他任何一项公布的准则的。

领导服务这一概念并非新近才出现。大约在二十年前，罗伯特·格林利夫就曾指出：“伟大的领导首先看似服务者，这个简单的事实便是通往（领导）成功之路的钥匙。”格林利夫本人就在《财富》杂志所列前五十强企业里当过三十年的高级主管。在其职业生涯的最后几年，他回顾并总结了自己从事业成功之士那儿学到的一些东西。他观察到，那些最为信奉服务观的人，那些担起公仆式领导角色的人，同时也都是些成功的领导者。正是为他人服务的这种信念，使得这些人得以领导，其他人得以心甘情愿地服从。领导就是那些为目标服务且愿意按自己的信念行动的人。

领导者会相信自己正在从事的工作。他们拥有信念，并不需要对某些事是非的证明或证据。处于一种深沉的个人状态对他们颇具意义。由于没有一条通往未来的快车道，他们便转向自己的内心深处，寻找一个指导自己行动和前进中冒险行为的指南。

“我们的事业进展顺利，超过了竞争对手，”鲍勃·布兰奇说道。他是 Automotive Holdings 的执行主管，他的汽车生意在西澳大利亚新汽车市场上占到将近四分之一之强。“但我曾经有过一种感觉，就是以前使我们取得成功的那些东西在将来不够用。我不能确切地搞清这种感觉是从什么时候开始有的，以及是由什么原因引起的。我也不能给你一个具体的日期，说到那时我们就得改变策略了。我仅知道我们眼前所做的。”在这个基础上——不管我们是把它叫信念、直觉、神的鞭策，还是叫个人的安排——布兰奇正率先进行着一场组织机构的文化变革，与此相联，从管理学到领导学也都在发生着许多带有个人色彩的变革。

领导者拥有信念。他们总是去探索、冒险并发掘地底下隐藏着的东西。他们的力量是人们内在力量中最为强大的，对此我们在前面的章节中曾描述过。这种力量源于对自己是谁、自己赞成什么、自己正努力往哪里去的了解。但是，即使有着强大的内在精神动力领导和支持自己的冒险活动，公仆式领导还是愿意有“基于实践基础上的了解。”^②即使拥有全部有关的资料数据（这些资料往往是不完整和混乱的），他们还是乐于采取实际的行动。在行动的基础上，他们了解哪些东西有用，哪些东西有意义或无意义，并最终利用这种了解来领导和教育别人。对未知事物可能比现存事物要好的基本信念，构成了他们内在力量的核心。像雕刻家一样，他们的任务便是在一块石头上自由发挥，最终创作出一件艺术品来。

领导者对目标的清晰洞察，对前途和集体价值观的清晰阐述，为那些没有把握的、存有畏惧心理的、或是单靠自身难以成

功的人提供了确定感和目标。著名的政治学家、历史学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯指出，领导把人类精神作了升华：“他们的各种目标，开始设定时也许看似彼此不相干，但实际上是紧密相联的……这些目标消溶了领导者与被领导者在人类行为和道德抱负上的差别，（同时还进行了升华），由此对双方产生交互性的影响。”^①

领导者与下属的这种关系，使我们回想起格林利夫在近20年前发出的预言：“一个新的道德准则正在形成，这一道德准则认为，只有在有明显的证据表明领导是处于服务者的地位，被领导者因此自觉自愿地、知晓情况地将相应的权力交给领导时，这种权力才是唯一的能获得他人拥护的权威。选择了这一道德准则后，人们就不再随意接受现行的权威了，他们甚至只愿意服从那些证明了并被人们信任是服务者后才被选上的领导。”^②

领导必须保证他人最为优先的需要能首先得到考虑。他们必须问问自己服务的对象是否获得了成长——变得更健康、更聪明、更自由、更富于自觉性、更能干——以及更可能像自己一样成为公仆式领导。领导以服务作为其信誉的基石。

有信誉的领导者为他人树立榜样；他们乐于以衡量他人的同一标准来约束自己。有信誉的领导身先士卒，他们实实在在地说到做到。

身先士卒

领导者之所以身先士卒，是因为这样表明了自己对理想、方案或服务的一种坚定信念。身先士卒为领导者的尽职尽责提供了确凿的证据，它表明领导者愿意亲身实践，愿意从新方法的试行中吸取免不了的教训。此外，通过身先士卒，领导者还可满足下属不断探索未知领域的渴望；其下属也可以从他们的领导那儿学

到各种经验，当知道自己并非是孤军奋战时，下属们会感到更加满意。

当 Ciba-Geigy 农业分公司制作“争得最佳”领导艺术提高课程录像时，其主席利奥·邦顿普参加了每个时间段的制作，为课程内容提供了个人支持和现身说法。在每次课程的开头，邦顿普都要向观众讲述自己从“领导实践艺术编委”那儿收到的各种反馈信息，他畅谈自己从中得到了哪些收获，为成为更好的领导，自己正在怎么做。这一行动对许多领导都有所帮助，他们因此更能轻松愉快地同同事和下属员工交换意见，有时讨论甚至涉及到他们以前曾为之失望或为之吃惊的方面。

领导者自己的行为是表明组织中哪些行为可为，哪些行为不可为的唯一重要因素。领导者的举止是我们用来决定或校正自身举止及选择的范本，这一点效果明显。如果领导者的行为举止不当，就会和集体的行为准则发生矛盾。因此，要想表明集体行为准则对组织正常运转所具有的意义，领导者就必须以明显的方式（对下属而言）坚定不移地捍卫它们。

并不只是在重大的决定关头（例如，是否该关掉或新开一家工厂）才能为众人树立榜样，每天有无数个微不足道的机会，可以更好地说明领导赞成什么或不赞成什么，如他们在哪儿停车？他们问些什么问题？他们参与哪些事情？通过观察领导者的言行，下属可以了解领导是如何服务以及为谁服务的。如果言行不一致，就像音乐和舞蹈不协调一样，则几乎不能指望获得大的成就。

保证音乐和舞蹈协调的一个方法就是守时，也就是说，对如何安排时间心中要有数。这是确定事情轻重缓急的真正指南。通过观察领导在各个事情上如何分配时间，下属可以衡量出他们将重要的准则看得是轻还是重。在一个组织里，如果几乎无人记得见过经理做新的或别具一格的事情，那谁又会把创新当一回事

呢？领导总是有意识地根据各种价值的重要性来分配自己的时间和精力。

詹姆斯·R. 霍顿是 Corning 公司的董事长和总经理，每年他都要参观 40 至 50 个分布于全世界的 Corning 分厂。霍顿承诺：要在公司“敲起质量的警钟。”因此他尽可能同更多的人见面，而见面又几乎只谈怎样达到世界一流的质量水准。他知道，自己对时间的安排反映了各种事情的重要程度。他几乎把四分之一的时间用在与质量有关的活动上，对他日常安排的这一分析结果，使他获得了人们的信任。^⑥霍顿以自己的行动向员工们发出了一条强烈的信息：Corning 公司的总经理对质量问题是非常严肃认真的——而他们也必须同样如此。

约翰·斯坦福最近被任命为乔治亚洲富尔顿县的县级主管，而他也同时面临着一系列巨大的挑战，其中尤其是要恢复民众对政府的信任，即要让他们明白政府是为他们工作的。斯坦福说：“我的想法——不论是表现于外的还是深藏于内心的——从来都是，如果政府不回到人民之中并且为人民服务，那政府还有什么存在的价值呢？”他很热情并很努力地鼓动“工作班子中的每一个成员都行动起来，让市民们理解，我们正在努力行动……以让政府回归人民并给人民生活带来改观。”

斯坦福想保证下属们的是理解了 this 承诺。为此，每个星期他都要花三到四个晚上同一些社团组织交谈，在本县三个不同地方，他每两个星期都要同雇员们交谈一次，此外，他还要在八个不同地方举行一季度一届的会议，会场还须宽大，以容纳更多的人。每两个星期要出版一份关于雇员薪酬方面的简报，每天要应付近 50 个电子邮件，每个星期要在电视上露一次面。对斯坦福而言，最优先考虑的事情几乎是无可置疑的，他正花大力气保证其他人能够了解，他是非常看重有一个人民反应积极的县级政府的。

通过身先士卒，以身作则，并在重要的事情上倾注大量时间和精力，领导便成为人们仿效的榜样。在对空军学校的学员进行调查研究后，榜样角色的重要性得到了进一步的强调。在这个学校，每个中队（110至115名学员）由一个长官监管着，他被称为空军指挥官（AOC）。我们让学员们选择AOC的首要角色，他们最常见的答案（其选择频率是下一个可能选择项的五倍）是“模范军官”，这个词被解释为，“一个实践了你的理想，并且其行为方式你愿意仿效，同时还能平衡好任务分配和协调好士兵认识的人。”后来的分析显示，学员的实际表现（包括军事表现、文化表现以及运动项目上的表现）与他们把自己的AOC当作榜样的程度具有显著相关性；也即是说，领导被评为榜样与其下属的实际表现程度直接相关。^⑥

学员对AOC的下述描写恰当地反映了领导服务的重要性：“她总是在我们遇到困难的时候帮助我们，而不是试图伤害我们。她不像我以前的四个AOC那样不稳定和富于权力欲。她只想把我们教育成能干的军官，而不是听话的服从者。”另外一名AOC则被这样描述道：“最伟大之处是，他允许我们自己管理自己的中队——他相信我们能做到这一点。从本质上，他待我们就像对待下级军官一样。”这些都是对可敬而又可靠的领导形象的简要描述。

和下属保持联系

为了保住信誉，领导者必须同下属经常保持联系。如果不这样，如果下属们难以见到他们，第二章描述的信誉沟壑问题就会加重。领导者必须同他人保持联系：他们必须了解情况，了解顾客，了解下属。

亚特兰大瑞典汽车专业维修中心的总裁克拉克·奥滕就经常

同顾客保持联系并服务于顾客，这方面的工作他做得非常令人钦佩。每天他都要腾出一两个小时同上星期的顾客通电话。一个资产达一百万美元的公司的总裁打来电话，这毕竟会给人留下深刻印象。通过打电话还可以让雇员了解到，奥滕是同顾客常保持联系的，这一点雇员的确在意，因为，如果顾客有什么问题，奥滕马上就会知道，“并当场过问此事。”^①

为了保持接触，领导者应让下属们更容易看见自己。取得——并且保持——联系不仅仅指在正常时间内，它还指在危急时刻和动荡时刻。这意味着必要时要情愿坐“电椅”。比如，在80年代中期，美国电报电话公司的一个副总裁肯·伯塔西尼就被委以重任，去解雇八千名职员。在本公司的历史上，这是规模最大的一次裁员。他是怎么做的呢？

伯塔西尼将职工分成一些较大的组，并分别召集这些组，亲自向他们讲述分司裁员的理由。他扼要介绍了哪种情况下的职员最有可能被解雇，被解雇者将得到的待遇以及留下来的人会怎么样。当他精疲力竭地讲完其中的一条时，一个男人在台上向他走过来。这个在公司呆了二十年的老职工知道自己的饭碗正处于危险之中，眼泪顺着他的脸颊淌了下来。但当他走到了伯塔西尼的身边时，他说道：“谢谢你把我当一个成熟的人看待。”^②显然，解雇职员这本是很难的事，但伯塔西尼的信誉和愿意同下属打照面的态度使得结果不一样了。

拥有一个令人难忘的倾听技巧是可信赖领导的共同特点。^③愿意仔细地倾听下属，在必要时还愿意倾听坏消息，这一点使领导不致于听不到别人的批评意见。当他们超越部门界线和等级界线而从好几条渠道获取信息时，他们也就能了解正在发生的情况了。为了能更好地提供服务，领导必须同自己服务的对象保持好联系，学会倾听他们、尊重他们。试试看，当你坐在饭店里，侍者或者因为太忙，或是觉得你提的要求太麻烦，反正是一点也不

理你时，你还想享受一下优质服务的滋味吗？

在倾听他人、信任他人并能接受他人对自己指出缺点或其他问题时，领导实际上是在表明自己看重对方，Aspect 电信公司的人事副总裁谢利·布朗对此曾这样概括道：“让你周围能有一些人告诉你存在的问题，并且帮你整治、处理这些问题而不是试图掩饰问题，这一点很是重要。在工作关系上我的确很重视这一点，在个人关系的处理上也同样如此。”

能倾听各种各样的消息，不管是好的还是坏的，这是同人保持好联系的一个基本要求。当事情进展顺利时，倾听好消息一点也不难。但下属们是否想同我们保持联系，可能更取决于我们对有关失误和困难的消息如何作出反应。从下属的角度来看，问题总是这样的：“他们会打击那些带来坏消息的人吗？”

《财富》杂志的助理责任编辑沃尔特·基科同很多从事管理工作的人交谈过，了解他们如何去真正听懂别人的意思。^⑨他们对他说，在接收“坏”消息时，你必须非常小心翼翼，即使这个消息让你血液都凝固了，或者一下子粉碎了你的幻觉，你也有必要问一问那些更令人发火的问题，并衷心感谢对方让你获悉了如此不一般的（永远别说是不受欢迎的）消息。在为目标服务时，如果事先就假定“一切都好”，并且喜欢听那些缺乏依据、不值得信赖的小道消息，那么你有效解决问题的能力就会逐渐下降。你必须小心谨慎，让人们直截了当地和你讨论一些问题，而不是在兜圈子。最重要的是要做出正确的反应，而不是去追究某个人是不是犯了错，或者他是怎么犯的错。

营造一种氛围，让人们在担心消息是好是坏之前能畅所欲言。当人们感觉自在时，分享信息就会变得前所未有的容易；他们会这样说：“我知道领导对知悉此事很感兴趣，因为她的兴趣就在……”。

因此，保持联系就意味着领导必须平易近人。根据基科所了

解到的，领导如果冒某些险，让自己变得不可接近，则会失去同人们亲密的联系。原因就在于他们“使自己看起来威严的各种策略——又大又深的办公室、董事专用餐厅、玻璃挡得严严实实的豪华轿车，”原因还在于他们看起来永远都很忙。基科建议领导有规律地设定一些时间，让人们知道此时他们可以来找你。当然，更好一些的办法便是到他们办公室去找他们谈谈，偶尔同同事们出去吃顿午饭或晚饭，不是那种议程表式的，而只是带点友好地问一下“你在想些什么呢？”他同时提醒领导要慎重安排自己的日程或周程，如果安排太满，那些想同或者需要同自己交谈的人就会排不上。有心同下属保持良好联系的领导，永远都有时间走出办公室（或放下电话筒），到大楼各处走走，到实验室走走，或参观一下工厂，看看那儿正在干些什么。^①

最后，当认识到了同人们保持联系的重要性后，我们会赞同，以倾听来作为对别人、对各种问题及难点所做的第一反应，这一点是多么的重要。它能使我们获得足够的信息去理解别人关注的对象。圣徒弗朗西斯这样祈祷道：“主啊，让我不要在被人理解时如我理解别人那么难吧。”公仆式领导尤其是要把握好这种角色的转换。

史蒂夫·特里托眼下的工作是帮助各公司及其领导人应对各种困难处境，如生意急剧恶化、面临改组、解雇职工、或企业规模下滑等等。信誉是这一工作的要诀。特里托意识到，和蔼可亲和平易近人对于自己很是重要。他告诉我们，在一家公司担任总裁时，他就经常坐在壁炉边同大家聊天。每隔一个星期他就要会见25个人左右。这些人是按字母顺序选出来的，并且跨部门和地位等级。会面并没有事先设计好的程序，人们可以随意提问题。虽然这些聊天是交流信息的主渠道，但聊天的主要意义并不仅仅如此。特德对此这样解释道：

我过去常想，炉边聊天的主要收获，或至少其目的

在于两个方面——一方面可以从人们那里了解情况，这种信息没有经过过滤，在到达我这里之前没有经过好几个管理层的筛选；另一方面，由此人们也无需在层层过滤之后才能听到我对各种事情的看法。在某种程度上，这些聊天是有助于实现上述目的的。但事后一想，炉边聊天的最大好处却是我可以同公司里的每一个人都保持好联系，每一个人都有条件接近我这个总裁。

有了可以接近的渠道，情况便大不相同了。特里托这样解释道：“会谈的结果是，对我来说，获得众人的支持，获得他们一定的信任变得比以前更容易了。”这里，重要的不是谈话的内容，而是谈话本身。谈话证明了特里托愿意和员工们坐在一起讨论各种问题。人们发现自己可以畅所欲言，而他会对此倾听，并做出各种反响。同时，如特里托自己所言，反响的方式“也许会使我显得真实，也许会使我显得虚伪；也许可能让我把他们变得象我一样思考问题，也许他们只是说：‘嗨，我真的得回去把这事再想一下。’但事实在于，我们可以坦诚地讨论各自的观点，并且让他们发自肺腑地说：‘我可以相信这个家伙，他不错。我们成全这事吧。’”通过保持联系，特里托在下属眼里变得更加真实可靠了，一些基本的价值标准的重要意义也得以大大强化。

让每一天都有意义

每天来来去去之时，我们拥有很多机会维护集体的行为准则，并表明我们对共同目标的承诺。这可以体现在一些日常琐事上，如我们在电话里对他人打招呼的方式，对他人打断自己讲话的处理方式，提出某种想法的方式，或向另一位同事介绍自己助手的方式等等。也许这些行为方式单独并不起什么作用，但它们会交织在一起，形成一种独具一格的为人处事的方式，而这种方

式要么使人更加信任你，要么使人不再信任你。通过观察领导对很多问题的处理方式，我们可以了解他们是否值得信赖。行为是否具有连贯性向我们展示的不仅是领导对信念的坚定程度，而且也是领导本人言行一致的真实程度。

在研讨会期间，我们经常问那些与会者，是否想过自己单位的同事会在自己不在的时候议论自己。对此，他们或是轻松地笑笑，或是忧虑地皱皱眉头，但回答几乎都是肯定的。这里，问题的关键不在于人们是否会议论我们，而在于他们怎样议论我们。

当你思考人们在背后怎样议论自己这一问题时，重要的是要由此意识到，下属们的脑海中和心目中正装着他们的领导。他们会自问：“我们领导对此会怎样做呢？她决策的标准是什么呢？对顾客的想法他会作出什么反应呢？对此困境她已采取了哪些措施？”

Hewlett-Packard 公司的人事主管吉姆·舒克至今仍然记得多年以前一位可敬领导是如何应付困境的：“我记得他是怎样让大家发泄各种不满和愤怒的——他们又喊又叫，如同是他一个人的错——而他在一边冷静地听着，并深表理解。而当我们做了某件既对又不对（合理但不合法）的事时，他会立即扭转局面，竭尽全力帮助我们。无论何时，只要心中没有把握，我都会去想想他在这种情况下会怎么说和怎么做。”

领导的言行会让人难以忘怀。犹如沙滩上的脚印，成为后来者前进的指南。一旦人们在脑海中对领导者形成了一个良好并且连贯的印象，他们就会努力向他学习，并且也采取同集体行动准则相一致的行为方式。相反，如果领导者的行为前后矛盾且欠缺考虑，下属们就不会想去追随他们，也不会将他们倡导的价值标准付诸实践。

因此，仔细考虑我们行为所包含的意义是十分重要的。想想不久前的一个漫画吧：第一幅图中有一片树林，树林中有一个标

志牌，牌上写着“请勿擅自喂熊”。第二幅图中，一只大熊正站在这个标志牌边，手里拿着一个牌子，上面写着：“我是一只地鼠。”就像这只聪明的熊一样，领导能够创造和再创造现实，在这种创造的过程中，工作也便有了意义。

创造意义是领导在为目标服务时应做的头等大事之一。领导应让下属也关心工作。不管目标是什么，领导都要满怀热情地努力赋予工作以意义，使下属充满信心，充满激情。曾经有段时间，我们相信经理应临危不乱，这种感觉在一个题名为“纽约人”的杂志漫画中表现得淋漓尽致。这幅漫画画着一名总裁，衣冠楚楚，穿着大衣和燕尾服，头上戴着帽子，手里还有一只公文包，脸上毫无表情，旁边的一则说明文字写着“失败的痛苦”。另一则说明文字则写着“胜利的激动”——情况大变，经理的形象却毫无二致。

公司处于最景气还是最不景气这一点，对经理的态度似乎毫无影响。经理们和董事们不应让别人知道他们的想法。然而，其结果便是，下属们也同样地冷静和善于分析，同样地无动于衷和漠不关心。工作环境不再吸引人，人们把自己的工作视为西西弗斯的苦差：他们每天将石头推上山顶，到了晚上又看到石头滚下来，如此一天又一天。

拿一分钟时间来想想你的事业吧。是什么使得你流泪了？Herman miller的管理者们就经常问这个问题。对此的思考有助于他们同事业更紧密相联，有助于他们把注意力更多地集中于事业上，也有助于他们同顾客、供应商、卖主、同事等处好关系。最终，领导以自己的行动带动下属们也学会了关心——关心自己在做些什么以及为什么做，并让他们懂得了有没有这种关心差别很大。但是，只有在下属了解了领导关心之所在后，所有这些才有可能发生。想一想，使领导流泪的是些什么呢？

为了回答这个问题，该怎样去了解我们的领导呢？如上所

述，领导必须平易近人，这样人们才有机会去了解他们。领导还必须自动发出信息，一方面表明各种工作的意义，另一方面表明他们自己也是多么看重它们。

学会讲故事

在为目标服务时，领导要把那些重要的、影响较大的价值标准和行为准则对下属进行教育。在教育时，领导要指出行为、行动和事件的意义，以免把人们引离预定轨道。领导有责任对下属讲授这种价值标准，围绕这一价值标准的行为方式以及组织纪律。这种教育有时是正式的，像课堂教育。但更多的是些非正式的日常教育。经验是最好的老师。人们主要是在经历重大事件的过程中了解组织的目标，这些事件便构成了故事和传言的素材。

讲故事这一古老的技艺可能是领导进行宣传教育的主要形式。在身先士卒的过程中，领导曾经历的一些关键时刻常常形成许多故事的素材。在下一节里，我们会讨论故事的各种来源，现在则让我们来分析一下，有信誉的领导为什么必须精通讲故事的艺术。

在教育人们时，领导必须传达出有关组织目标和价值标准的主旨，这一点十分重要。而表达主旨的方式则很关键，沟通方式也同样主要。同样是表达一项基本要求，不同的人会得到听众完全不同的反响。不同的教育和传达要求的方式是决定我们所讲的内容能否为对方记住、能否得到对方的支持，以及对方在听后能否遵循它们的一个主要因素。

管理学教授杰伊·康格指出：领导在措词时，“常常设想语言对人们产生的最大影响是来自于文字符号而非文字的意义。”^⑩在讲故事时，这一点尤为明显。故事作为一种思路图，首先可以帮助人们了解什么是重要的（即目标和价值准则），其二是可以帮

助人们了解，在一个特定的群体或组织里应如何处理各种事情。故事是领导有力的教育工具。

研究语言交流的学者们对此解释说，讲故事“能激活听者的想象力，交替制造紧张（因为对情况的迷惑不解和一定的恐惧心理）和松弛（因为洞悉了内情，解决了问题）。听者并不是一个完全被动的信息接受者，在听故事的过程中，他受到激发并且积极思考。”^⑩听者必须思考故事的含义，并努力让它讲得通。通过这一过程，听者为故事所吸引，注意力和兴趣也由此产生了。

社会心理学进一步解释了修辞手法（如故事、类比及隐喻）在传达思想时为什么具有说服力并且效率还高。^⑪统计学摘要、客观事实、政策声明等，由于其普遍具有抽象性且乏味，因而对听众影响不大，信息性不强。与此相反，故事、类比及隐喻则对人们做出决定具有相当大的影响力，当信息先以范例或故事的形式传达时，人们就会更快地、更准确地记住它，特别是在范例或故事本身就很吸引人时。^⑫

组织社会学家乔安妮·马丁和梅拉尼·鲍尔斯指出，故事在促成人的信念方面具有很大力量。他们采取了四种不同的方法，让M.B.A学生相信某家特别的公司的确在实行一项避免解雇员工的政策，然后对这四种方法的劝说效果进行比较。在第一种方法中，他们仅仅是讲了一个故事。在第二种方法中，他们向对方展示统计资料，说明公司非有意而为的人事变动率，比起竞争对手的明显要低。在第三种方法中，统计资料和故事兼用。在第四种方法中，他们采用公司一名高级管理人员发布的一份坦率的政策声明。结果是，相信公司有上述政策的人中，出自于只采取故事方法的那组中的人数要多于其他三组中的任何一组。^⑬

想通过故事和范例表达的东西为人们真正记住的程度，同故事或范例的生动性正相关。领导创新发展暨创造力研究小组中心，从以下两个方面来解释故事的生动性：第一点，故事是关于

真实的人的故事，故事发生的时间和地点清清楚楚。第二点，讲故事所使用的语言生动而有趣。^⑦

这里有个特殊的例子，正好显示了上述两个特点。有家公司对外宣传说，自己需要增加人手应付不时之需。有天正是面试的日子，马上就到下班时间了，一位应聘者已见过公司所有领导，只除了总经理。看来，大家会一致同意雇用这个年轻人。下午五点半，这个人终于见到了总经理。总经理马上问他是否愿意同自己和另外一位经理一起去喝点什么。在附近的一家酒吧里，总经理打电话给自己的妻子和那位经理的妻子，邀请她们过来共进晚餐。这位求职者去赴了晚宴，认为这是总经理对他面试了。晚餐直到午夜才结束，但还没有任何类似于面试的事情发生。这时，总经理叫这位求职者接着到他家面试。令人惊讶的是，年轻人竟然不愿前去，说什么今天时间拖得太久，人太累，他更希望明天早晨面试。

不用说，第二天并没有什么面试，工作也落空了。这个故事后来常被经理和其他领导拿来反反复复地对人们讲，以表明公司只需要那种能与他人协调工作并能尽自己最大努力的人。这个故事生动、有力地表明总经理看重的是什麼，比起声明方式，它更有效地说出了，公司职员应该愿意以行动证明自己有一定灵活性，并且还愿意服从。^⑧

要作出警告的是：由于故事可以演变为组织内部流言的一部分，所以必须保证故事能充分反映组织成员的集体价值标准。举例来说吧，如果一家公司希望强调的是多样性，那么上述故事就应该重新设计或干脆不要了。如前所述，对那些家庭责任感强的新员工及兼职员工、帮工，在故事中就应明显放在次要位置。而当价值标准发生变化后，新的故事就应取代旧的，以向人们展示新的东西。

在学习时刻进行教育

当重大事件中需要共享价值时，我们常常得学习如何把共享价值付诸于实践。^⑨此时，领导对此事的介入和决定的作出，都须以原则为基础。最惹眼的事往往就在于某个重要原则受到严重挑战，或者某个人行动同已有的价值观不一致时。我们把这些情形称为学习时刻。当领导坚决捍卫我们的信念时，他们会让其他人知道，他们愿意冒着丢掉饭碗和个人安全的危险来捍卫共享准则。

学习时刻是进行宣传教育的良机。在这些时刻（无论大小），我们（无论领导还是下属）均有失去信誉的危险：我会按自己所说的那一套做吗？下面两则故事反映了领导对重大事件如何作出反应，以及这种态度对下属们有何教育作用。

维护信念

作为 Westinghouse 蒸汽涡轮机公司的副总裁，吉恩·凯特比利正面临着劳资关系极端紧张的不利处境。同时，蒸汽涡轮机公司的盈利状况也不太好。^⑩成本必须降低而生产效率必须提高。显然，提高效率的潜力主要在车间里，但劳工和管理层之间的矛盾使他们不大可能达成生产协议。

凯特比利下定了决心，他需要打破这种僵局。他决定以诚恳、尊重、开诚布公的态度对待管理层和工会，以转变双方的态度。凯特比利没有去找工会副主席，他决定亲自向全体员工作一个关于公司经营现状的报告。很久以来，公司都不曾有人这样做过。

其他高层管理人员怀疑此举是否有必要，让别的什么人去作这一报告不是更省事，或许还更有效率吗？凯特比利的决心没有

因此而动摇。他设计的报告灵活性强，形式简洁，内容全面，条理清晰，后面还附有各种基本问题。为了让每一个职工都能理解这份报告，他不得不把职工以几百人为一单位分组，然后一次次地向各组听众重复报告。

报告起初遭到失败。凯特比利想让人们了解公司业务正陷入真正的困境，职工要想保住饭碗，就得同管理层建立一种新型的关系。但职工们对此却认为是管理层又想对他们耍花招。在放幻灯片的过程中，他们自始至终都毫不留情地诘难凯特比利，而在提问和回答的过程中，他们又大声咒骂并进行威胁恐吓。

凯特比利坚持不懈，他作完了所有的报告。虽然还不清楚人们是否理解并相信了他讲的东西，但还是发生了一些引人注目的变化。例如，当凯特比利到下面视察生产第一线（这种行为对他的前任们来说，只在领着客户参观工厂时才有可能）时，人们开始对他点头打招呼，表示认识他——较之以前在他经过时人们往地上吐唾沫来说，这无疑是一大进步。

只要凯特比利认出一个诘难过自己的人，他就会走过去说些此类的话：“上个星期你的确让我很难堪。”而对方就往往这样答道：“噢，那是你罪有应得！”这种交流最后必然使大家能够简要而又开诚布公地进行对话。显然，人们在聆听。

这样，突然就有一天，凯特比利在人们心中变成了“一个有血有肉的人，他的观点也有了一定的价值，”他值得信赖，并不是“一个普普通通、毫无用处的管理人员。”和凯特比利一样，领导在服务于组织的目标和原则时，常常要作出牺牲，遭人嘲笑，还得忍受他人言语上的辱骂，因为他们坚信自己所捍卫的东西。事实上，也正是这种信念支撑着他们渡过一个又一个的难关。

处理好言行不一的事

如果发生了某些言行不一的事，我们就应该把关注的焦点放

在言和行之间的差距上。史蒂夫·特里托回忆了一段往事，向我们描述自己是如何处理一起公司的承诺与实际不相一致的事件的。

在我刚被聘用不久……我们新辟了一条运输线，想以此扭转公司财务困难的状况，并使公司经营再获发展。产品仓促起运了，但还是已晚于计划，而且在不为人知的情况下随船装有很多臭虫。我们冒了很多险，连各个角落都不曾检查一下。结果，糟糕的事就发生了。一大堆价值高昂的货物在运抵后已变得毫无价值。在头几十天里，我们有一半的货物遭到退回，客户对我们已是十二分的愤怒了。

此事发生几个月后，我们按计划安排了一次客户会议。我对公司的经营人员说我想同这些客户谈谈，营销主管和市场主管很现实，求我不要作有关此次货运情况的报告，他们说：“史蒂夫，这些人不是机器人，而是能喜能悲的零售商人，他们脾气暴躁，很不好惹……他们会出来杀了你。让我们来处理此事吧。我们了解他们，我们以前也处理过类似的事。我们知道大家可以彼此冲着对方大声咆哮一通后再出去一起喝啤酒。但是你不要掺乎进来，这纯粹是自杀行为。”

但特里托坚持了自己的主张。他对此现在这样解释道：

我走进客户所在的会议室，你可以感受得到里面的紧张气氛。我的意思是，用把小刀你就可以轻易割断那根绷得紧紧的弦。的确，有些客户是大大地被我们激怒了。进去之后，我就向他们报告了事件发生的整个过程。我承认我们忽视了检查角落这一事实，我们没有像应该做的那样对每个角落进行检查，我们冒了不该冒的险。我提议将所有的货物返运回来。我讲了事情将会如

何安排，以及为此将要费多长时间。我说我们的确把事情给弄糟了，并且我感到很对不起大家。我唯一能告诉大家的就是我们永远不会再让此类事情发生了。也许我们会犯另外一种错误，但我们不会再运出一船破烂货。我总共花了十五分钟来讲明发生了些什么事，为什么发生此事，为此我们正努力怎么做，最后我还道了歉。所有的紧张气氛一下子就消解了。我没有留下任何东西让他们来抱怨。我并没有意识到，以前他们从未在干这种生意的公司领导身上碰到过此类情况。所有这些加在一起便使我获得了一定的信誉，他们认为以后还可以继续找我运送货物。

就是这些客户，当时是如此的愤怒，几个月后却实际上给公司发送了货款。国内市场销售主管获得了 200 万美元的提前订单，它们全都建立在友好握手的基础上——没有文件、没有合同，没有写好的协议书。但根据这个主管所说的，如果没有这些客户对特里托的信任，他是不会收到这些订单的。他把特里托在会议上处理问题的方式视为从商的一个根本要素。在直面公司言行不一致的矛盾时，特里托优先考虑的是原则问题，而不是玩弄诡计或保住个人形象，他相信，信誉对组织至关重要，唯一正确的出路是直面并亲自处理这些问题。这个事件使特里托及其同事们深受了一次教育。

失去信誉和抢回信誉

虽然我们拥有良好的主观意愿，虽然我们追求无暇的领导艺术，虽然我们努力做到开通、谦逊，可有些时候我们还是遭到了失败。有时是因为环境变化了，我们不能履行自己的诺言。有时是因为我们判断失误或抉择不当。有时干脆就是我们把事情弄糟

了。没有任何人可以不犯错。但问题在于，领导的犯错和人性的弱点，有时会严重危及我们的信誉。因此，像特里托那样，在失去信誉时知道如何挽回信誉是非常重要的。

我们已经阐明，领导关系即是一种提供服务的关系，因此，我们观察失败后如何去重获客户信任，便可以从中学习到很多东西，以摆脱领导失败的阴影。从事于顾客服务研究的伦纳德·L·贝里和 A·帕诺休诺曼发现，“令人满意地解决问题可以让顾客更发自内心地赞扬公司，同时还明显提高他们对公司服务质量的评价。”^④我们的相关研究也得出了类似的结论。这样做的确有可能挽回信誉。当领导对自己的失误所抱态度令人满意时，下属们就会心甘情愿地继续服从他的领导。

当失误有损信誉时，领导必须采取一定措施重建信誉。为了能更好理解这一点，暂时假想自己是一家饭店的顾客。想像一下，自己正和一个重要的客户或朋友共进午餐，侍者却不小心把咖啡泼到你新买的西服上。这时，你希望侍者怎么做？

在这种情形下，人们的第一反应往往是希望对方道歉，并希望对方立即采取一定措施修正错误——如很快拿来一块布吸干西服上的污点、清理干净桌子和地板。由于服务欠佳，有些人还会希望饭店能提供洗衣费用，甚至赔件新衣服。以上各种反应代表了三种最普遍的期望。

挽回有损领导威信的错误，同重新恢复服务水准两者是相似的。它包含上述三项反应及其他，如接受（accept）、承认（admit）、道歉（apologize）、行动（act）、修正（amend）和关注（attend）等。我们称之为领导责任的“六 A”原则。^⑤

当我们问人们，在有了错误后领导应怎么做时，一般的反应都是“承认它”。承认错误即意味着，我们首先不得不承认个人对自身行为及本组织其他成员（当自己是领导时）所承担的责任。我们也不得不让公众获悉我们的错误。但在很多时候，由于

顾虑到合法性的问题，或是害怕承认错误有损信誉，很多领导要么是否认错误，要么是企图掩盖错误，只要他们确信错误传出去后有损他们的信誉。

但是，承认错误真的会损害领导的信誉吗？如果客户和同事知道我们失败了，他们更有可能因此而认为我们欠佳吗？我们搜集的证据表明，企图掩盖错误会更严重地损害并实际侵蚀领导的信誉。当我们问人们，以什么样的行为才能最准确地定义一个诚实的人时，他们的回答中，“承认错误”被提及的次数仅次于“说真话”的次数。没有哪个办法能比承认错误更好地向下属展示我们的诚实。承认自己错了并且采取一定的补救措施，我们因此提高了而不是降低了自己的信誉。

赔礼道歉是重建信誉的另一重要步骤。它让下属意识到，我们关注自身行为可能产生的影响或问题。

道歉之后就该快速行动起来，以处理错误产生的直接后果。一个快速的反应会让其他人意识到，你现在就在采取一些行动以弥补过错。如果可能的话，让其他人也参与这个阶段的行动。让其他人和你一起处理问题并且征求他们的意见，实际上就是告诉他们：你在危难关头能相信他们的判断。而对他人才能的这种赏识有助于提高你的领导威信。

在重建信誉的过程中，修正错误是非常必要然而又常被人们忽视掉的一个环节。它在恢复服务水准的过程中往往叫做补偿。领导的错误常常让其他人也承担了不必要的痛苦。领导战略选择不当或竞争失败可以导致一些人失去饭碗，或者要求他们缩减成本。我们的建议是，如果其他人不得不为此承受痛苦，那么领导也应该同样承受痛苦。人们并不希望我们因一次诚实的错误或一次小小的判断失误而辞职不干，但他们的确希望我们能以某种形式补偿他们的痛苦，或者亲自分担一些痛苦。修正行动对于错误本身应是恰当而准确的。

最后，为保证领导同补救行动所产生的影响相协调，领导还必须密切关注下属对补救行动的反响，他们应问问人们的意见，并且不备戒心地听取那些具有建设性的批评意见。留心别人的反应有助于我们判断补救行动是否有效，有助于我们决定是否需要采取进一步的行动来重建信誉。

总体说来，下属一般都是宽容大度的。以一个典型的美国比喻来说就是，“三次罢工，然后你就该辞职了。”这一规律似乎也总结了领导在丧失信誉之前可以犯几次错误。第一次犯错之后，人们将它视为学习的一个过程。第二次犯错之后，人们会说这个领导不具备必要的才能。第三次犯错后，他们就会得出结论，即这个领导无可救药，不值得大家继续为他效劳。犯错本身也开始被视为个人缺点逐渐呈现的一种方式。

但是，在这里我们还得重复一下，贝里和帕诺休诺曼对重建信誉之努力提出的警告：“当公司在服务可靠性上的信誉已经很糟糕时，挽回信誉的些微努力反而会毁掉公司仅存的一点信誉。”^②细微的努力只能起负面作用。当重建信誉很有必要时，领导应该一鼓作气地把这个工作做好，要么干脆就什么也别做。

当然，补救工作再完美也顶不上领导工作本身就完美。有力且可靠的领导信誉，来自于对信誉六大原则的一贯注重。但当不可避免的错误的确发生了的时候，一个完美的补救工作也是能挽回信誉的。

· 在服务于目标时，领导通过身先士卒——不管是勇于承认错误，还是指导他人如何行动——来树立威信。实际上，领导服务就是花费一定的时间，投资一定的精力，来树立一个正面的榜样，它包括积极参与好的行动，坚决捍卫各种信念，勇敢面对重大事件。正是通过这些方面，领导赋予共同价值标准以一定的意义。然而，要想保证领导及其下属的行为具有时间的连贯性，要想保证各种好的变化能长期延续下去，就还得建立一套有利于好

的行为准则和行为方式的制度和结构。

建立制度和结构

有信誉的领导不仅通过自己的个人行为，而且也通过制度体系和结构的建设来捍卫自己服务的目标。这种制度和结构的构造也许限于某一小组范围内，也许限于某一部门范围内，也许限于某一工作层面内，也许涵盖到整个公司。但无论是哪种情况，只要整个组织机制维护了领导对共同价值标准和目标的承诺，那么下属员工就会认真对待领导的一言一行。

举例来说，Harvester 公司就建起了一套制度来捍卫它关于客户、员工、销售和利润、质量、供应商和作风的六大价值原则。正如亨利斯所言：“如果你想要有优秀的文化、健全的结构、合格的职员队伍，你就得有一套好的制度保障价值标准。”

关于客人的价值标准

每个季度 Harvester 公司都会有一个神秘客人来访。这个客人自付费用，来前不打招呼，他到此的目的是为了评估公司各种外部标准的建设情况、“真实时刻”（Harvester 专用于客人与服务员之间的交互作用的一个名词）的实际成绩、酒店和饭馆热情待客的情况及服务标准。每次考察结束后，客人都会直接交给公司一份关于服务状况的完整报告，对那些需要改进的地方，客人还期望公司能拿出一份行动方案来。

关于员工的价值标准

Harvester 公司的人事招聘和选拔制度，让每个人各得其所，并且维护了公司关于员工的价值标准。人事制度中最具特色的一个内容便是工作责任制。它由各岗位上工作表现好的员工制定出

来。这种工作责任制把责任落实到每一个人，从而提高了工作效率，并能精确衡量每个人的成绩大小。例如，小组负责人的责任范围一共有 18 项特定内容，对其工作状况衡量的标准有八个等级，每个等级都有清晰的指标，以把这个等级同相邻两等级区别开来。

Harvester 广泛利用各种表彰制度褒扬成功。公司设立了年度小组成员奖、年度训导员奖、销售奖、质量奖、利润奖、人事奖等多种正式奖项。此外公司还有更多的自然生成的非正式奖项，如给做过鼓舞人心事情的人颁发的 YIPPEE！（即激起每个人的荣誉感和热情）奖、还有“温馨备忘录”等等。

“温馨备忘录”必须当面书写和当面授予。它可以由公司任何一位小组成员颁发，其授予对象是支持 Harvester 使命的公司成员。99% 的“温馨备忘录”获得者是由于其促进工作的行为。牛顿就怀着极大的骄傲向我们讲起一个小组成员，这个人在作一份报告前，当着公司全体领导的面向公司的商务经理颁发了一份“温馨备忘录”，“因为后者就为了帮我把计算机的程序弄好而连着工作了四个周末，还在办公室熬了四个通宵。”在 Harvester，每个人都有授予荣誉的权力。

关于销售和利润

报酬制度不单是为了支付报酬和确定荣誉。在 Harvester，每个人都会获得报酬，其高低取决于工作岗位和工资等级。当公司有超额利润时，每个人还可以得到一份红利，管理者还会因为人事管理和质量管理上的达标而得到一份奖金。Harvester 采用独特的水平线激励制度，它使每个人的成绩大小都可通过本组织来核定，利润由此提高了，透明度由此上升了，人们获得的各种额外收入也由此更多，工资也更高了。

关于质量的价值标准

公司有一项促进质量管理的制度叫“就餐评论”。所有的 Harvester 成员，包括供应商们，只要在 Harvester 的各个店吃过饭，就都对这个店提出批评意见，以对本店经理有所帮助。除此之外，Harvester 还有一套非常深入的质量保证制度，它覆盖到厨房、饭店、酒店、地窖以及管理层等各个方面。

关于供应商的价值标准

Harvester 拥有一套完整的制度保证供应商能成为羽翼丰满的商业伙伴。供应商要参加公司的“使命日”、“价值、承诺及信仰日”，还参加公司的大会和各分部的小会。Harvester 对成就大的供应商授予“年度最佳供应商奖”和“年度最佳伙伴奖。”

关于作风的价值标准

最后，制度的设计还有力地体现了公司有关“工作作风”的价值标准。公司设有各种强制性的交流制度，包括由经理和训导员参加的年度会，由经理、训导员及重要小组员工参加的每半年一次的部门会议，还有季度性的咨询会议和办公室首脑会议，一月一次的业务回顾会议和业务报告会议，每周和每月的小组会议。各种书面式的通报交流被用来敦促公司员工行为合规合矩，如每周出版的布告、每月出版的成功者、每季度出版的“Harvester 时代”，它们提醒每个员工记住 Harvester 的价值、承诺和信念。

有了价值标准和共同目标作基础，有了领导的行为作前进的指南，组织制度和结构便为下属们的行为自律提供了进一步的巩固机制。只有在人人都按领导的行动方式来行动，并为目标而努力工作时，领导才会感到满意。其结果是什么呢？Harvester 公司的一个员工安德鲁·琼斯这样说道：“一旦你被引进了这种价值观中，一旦你早晨起床和刷牙时都怀着这种价值观，那么你就会知

道，你可以做任何一件事了，因为你坚信这种价值标准，你知道自己不会把事情弄糟，只要符合价值标准，自己做得就是对的。”

但并非所有的员工都像安德鲁·琼斯这样思考、这样感觉。作为领导，还必须直面员工们的嘲讽、灰心、绝望等可能心理。领导有责任让每个人都充满信心。在下一章里，我们将把注意力转移到领导如何让人们充满信心的问题上。

服务于目标：最初步骤/下一步骤

本章中提到的许多观点都要求人们在看问题时转换一下视角。这里有一些练习，会有助于大家转换角色并成为公仆式领导。

- ▶ **通过讲故事来管理** 我们已经说过，故事可以成为教育员工的手段，可以让别人接受你的观点的有力工具。比起政策声明、各种清单报表和统计数据来说，故事更有可能被你的下属记住。戴维·阿姆斯特朗是 Armstrong 国际公司的付总裁，他写了一本名叫《通过讲故事来管理别人》（Managing by Storying Around）的书，在书里，他提出了一些另外的理由来解释为什么讲故事是一种有效的领导方式。理由之一是讲故事很简单，人人都会讲故事。理由之二是故事不随时间而褪色。理由之三是故事具有广泛的吸引力：每一个人，无论其年龄、性别、种族，都可以听故事。理由之四是故事具有趣味性，故事具有很强的娱乐价值。此外，故事还是培训员工、授权他人、表彰员工、招收或解雇员工、推销商品的一个有用手段，同时也是引导人们遵循公司传统规范的一个好方法^②。最后，还有一个附加的好处是，讲故事可以迫使你更加关心下属们的工作情况。这是因为，要想发掘出一个好的故事素材，就得留心人们的行为，观察有哪些满足了你

的期望。

怎样才能讲好故事？秘诀在于要讲个人的故事，讲一个你有所了解或者与你和你的听众有关的故事。以第一人称讲故事。如果你的确对某个特别的行动或目标感到激动不已，那就把这种激动表达出来吧。如果你真的很关注竞争的情况，那就把这种关注表达出来吧。让感情外露会使你的声音听起来有激情，还会使你更自然地使用手势和微笑（这样一般会使你的整张脸更神采焕发）。故事要以一个英雄式的行为起头。一个很有灵气的故事题目可以抓住人们的心并且让他们更快地记住它。给故事一个主题，并且不断重复这一主题。故事要简短精炼，讲时要用故事中人物的姓名。让每个细节都活灵活现。保证故事的结尾体现道德主题，即结论要能具体表达你有意识地想通过故事传递的信息或者经验教训。

► **创造英雄** 不论你喜欢与否，人们都会到处传扬有关你的故事。因此，在处理棘手问题时，你必须保证自己的行动和抉择与公司的集体价值标准相一致。这样你就可以为自己的正面故事提供素材了。

你讲的故事必须是关于别人的，必须是关于下属们实践共同价值标准的事。故事宣扬的必须是他们认同为“纪律”的东西。讲别人的事会使你有更多机会表明每个人都是领导。听一个同本人经历相似的人的故事（这种相似感必须能为听者认同）还能激发他们去效仿。讲英雄的事可以鼓动人们去做正确的事。除此之外，人们还很少厌倦于听有关自己和自己所认识的人的故事。这种故事多重复一些，故事中的道德说教就会在组织中传播得更远更广。

► **充满自信地讲故事** 我们看着自己的领导，想从他那里找到行动的指南。我们要有一种感觉，那就是领导知道自己在讲些什么。因此，先在家里自行练习一番吧，为形成自然的自

信打好基础。当讲话者紧张且缺乏自信时，其声调就会低下来，并出现许多失误，如句子不完整、词语间长时间停顿、省略掉部分语句等。而充满自信的讲话则不会出现上述失误，并可以在下属心中树立威信。

研究结果指出，被认为是自信或很有份量的发言方式与看起来没有份量的发言方式具有以下区别：那种没有份量的发言方式包括讲话犹犹豫豫（如“啊！”“你知道”、“嗯”等），使用礼貌用语（如“请”、“谢谢你”），正式声明的结尾却用疑问语调，以及使用闪烁其词的用语（如“我认为”、“我猜想”、“有点儿”等）。而份量重的发言方式则不具备上述特征。相反，它显出讲话者更直截了当，更直奔主题。比较研究后发现，人们评价份量重的发言方式是更有力、更吸引人和更可信的。^②

► **减少恐惧心理** 作为领导，你和下属们合作得越好，现在和以后，你为他们服务就越容易。因此，你必须理解某些行为会让人产生恐惧心理，这样，在为下属服务时，你就能小心避免或尽量克服这种行为了。

有些伤人感情、带侮辱性的举动可以在人与人之间竖起非常厚的敌对和怨恨之墙，如对他怒目相向或沉默不语、举止唐突或过分简短、怠慢或无视他人、辱骂或羞辱他人、责备他人、怀疑或不重视他人、行为习惯带侵略性、以解雇威胁别人、冲他人叫喊、咆哮或发泄愤怒情绪、以武力威胁他人等等。不管这些行为是不是有意而为的，其后果都一样。另外还有些举动会在人与人之间制造紧张情绪，如在门背后作决定、不能理解他人的付出和意见并对此毫无反应，主要是因为这些行为含义暧昧。令人难以理解的行为包括有没有连贯的行为逻辑、行为冷漠、孤僻或者毫无礼貌、行为偏袒、向他人索取表扬、不直截了当或通过第三人交换意见，还有事事爱保密等。

对这些可能让人产生恐惧心理的行为举止，你应该尽量减

少，因为它们给人的感觉是不利于建立良好的服务关系的——事实上，它们破坏了这种关系。上述所有行为方式均表现出你对他人（即下属）缺乏关心、兴趣及尊重。它们都以以下想法为前提，即“部下”就是为经理服务的，而非相反。要想实现从老板到公仆式领导的角色转换，就必须改掉这些行为（其中有些可能还难以为人察觉）。坦诚的举止、友善的表情、动人的语调以及坦白的襟怀都会让别人更加信任你，并让他们对集体价值准则更愿意作出承诺。

► **善于提问题** 作为领导，你提的问题是进行教育和学习的双重潜在机会，它们可以吸引人们的注意力。因此，关键是要仔细思考一下，你究竟想从提问中知道些什么？你究竟想把对方往哪儿引？你想让他怎样去思考问题？在提问前，你得先了解自己教育别人什么以及自己想得到什么。仔细考虑一下哪两三个重要的价值观和行为是你想问的，如 Levi Strass & CO. 的人事副总裁唐娜·戈雅所言，“在自问一下‘这符合我们的理想吗？’之前，我们绝不做出个人决定。”

以苏格拉底方式提问可以使人获得发展。它们扩大人的视野，使人对自己的观点承担责任，从而避免陷入自己设定的模式中。提些好问题比给出答案更让你不得不去仔细倾听下属的话。它显示了你对他们的想法及观点的尊重。根据西澳大利亚 Curtin 大学统计学家丹尼斯·哈姆的结论，提问题同时还是确定问题之所在并进一步解决问题的最佳途径。他向下属们提供服务时，常常先问他们几个问题：你需要什么信息？对你现在不知道的东西，你还想知道些什么？

如果你确实对别人的说法感兴趣，那就问问他们的意见吧，特别是在说出你自己的意见之前。询问别人的想法容易使对方加入到决策过程中来——不管最终决策如何。此外，还能得到他们对决策的更多支持，减少因考虑不周或出现意外反对而遭受打击

的可能性。

询问他人看法并倾听他人意见的另一个好处是，可以提高这些人的自我价值。他们知道自己能把想法对你诉说，你也能公平地对此倾听，知道你在向他们请教并在决策前重视他们的意见，人们因此会觉得自己的重要性也提高了。

► **保持责任感** 用和他人一样的标准和尺度来衡量自己。如果服务顾客很是重要，那么就腾出时间和顾客交流吧。诺德斯特龙三兄弟都说自己最有效率的时间段是在工厂里度过的，在那儿，他们和诺德斯特龙第一线的工人讨论如何更好满足顾客的需要。

如果你相信“同舟共济”这一信条，那么你就得保证自己的行为能够遵循它。举两个例子：废除领导的停车特权，保证公司所有办公桌属同一规格。如果你针对公司的质量创新问题提出了新的方案，或是针对重大事情提出了相应的培训计划，那么你就得保证自己能参加其中的每一个环节。听一听人们对公司做对了的事和需要改变做法的事是如何评说的吧。这事很简单，关键在于：你自己不愿做的事，也不要让别人去做。

► **给自己打分** 保持责任感的另一种方法是，从下属那儿收集你在领导工作和承诺集体准则方面的资料，并给它打个分数。更广泛地讲，这同时还是保持领导和下属之间联系的又一措施呢。试着像 Fujitsu-ICL 电子出版社经理克拉克·史密斯那样对下属提这么几个问题：“我的工作方式适合我们所从事的工作吗？你认为我有能力领导大家取得更大成功、获得更大机会吗？我帮助过你实现自己的个人目标吗？你信任我列的员工培训方案吗？我的言行同我所宣扬的准则及我所做的决定是一致的吗？”

要想获得他人的信任，你就得全方位地寻求各种反馈信息，包括你的主管的、顾客的、供货方的、与自己地位相同的人的、

同事的、助手（或雇员）的，以及股东的。除收集资料外，你还得干更多的，你得保证所有的信息来源方都能知道信息会受到认真对待，要把这一点公诸于众。

马库斯·斯坦福德是西澳大利亚银行的人事培训主管。他有规律地从下属那儿收集各种资料，并发现这样做收获颇丰。在他就职于一个新的管理岗位后，一次偶然的机会让他从反馈信息中发现，自己善于激励和鞭策别人，但同时也发现，人们并不总是能细节俱到地完成各项指定的工作。“这令我意识到，”斯坦福德说道，“我无意中强调了数量重于质量。于是我们所有人都聚在了一起，讨论这些资料和它们的含义。”斯坦福德解释说：‘你也许不喜欢这种反馈信息，但它是促使你不断走向完善并最终成为一个好领导的唯一途径，而且这种方式的确证明了，我很在乎并且关注别人的想法！’

托尼·哈丁是澳大利亚邮政局的人事主管，他从我办的一个领导艺术讲习班返回后，和同事交流了他拥有的“领导实践艺术详目”资料，他告诉我们：“这是我们关于领导艺术方面的最好的一次谈话，最后大家一致认为，我们每个人都有必要做得更好，如此等等。我们也将制定一个规则，并以此为基础行动起来。”

► **时时反省自己** 检查你每天的工作程序，检测自己在集体准则上是否花了足够多的时间，把这些作为你每周工作安排的基础，让准则而不是老习惯或资料袋成为你的工作指南。对你的日程安排作个评价，为宣扬集体准则，你花了多少时间来起模范带头作用？对宣扬和支持集体准则，你是怎么安排的？再抬头看看你的会议安排，会议讨论的主题是什么？它与集体的最高准则有关吗？Motorola 公司执行委员会主席鲍勃·高尔文就曾经对他的政策委员会会议进行了一番改造，目的是使质量成为会议安排最首要的主题。他本人总是在质

量问题讨论之后、财务问题讨论之前就走出了会议室。

检查一下你提的各种问题。哪些问题是你在会议上、两人会谈中、电话中以及各种面谈中经常提到的？对每个共享价值都相应地列出一系列问题来，抓住所有机会问别人这些问题，让这些人更能意识到自己是怎样实践这些准则的。

看看自己是怎样应对各种严重事件的。其中对最近的一件你是如何处理的？关于那些最重要的价值标准，你有过多少经验教训？在下一次的会谈中，以价值标准作为你提问的基础。无论何时，当你准备和某个供应商建立一种新型关系时，开头你都要向对方提交一份公司信念的资料，跟对方谈谈你们是一种什么样的组织，并向他解释，如果要同你们做生意，他就该了解这些情况。

检查一下你的内部备忘录。你是怎样以此为工具来遵循共享价值标准的？看看你的资料袋，与共享价值标准有关的来件占多大比重？对此可能的解释是什么？再查查各种奖励和表彰的情况。现在该谁获表彰了？这些人是履行你所维护的价值标准的最佳人选吗？当某个人获表彰时，你把作为这一奖励基础的价值标准对他明确地指出来了吗？

让别人而不是让自己来评价你吧，把评价的结果公诸于众。解释一下哪些评价是正确的，哪些评价正在发挥作用。逐步做些转变，以使你的行为举止同目标更相一致。

► **进行一次组织性的审查** 先看清你们的共享准则和共同目标，然后检查你的小组及整个公司的制度和结构是否与其一致。如果和下属们一起进行此事则更好。以下面的问题作为开端：在你的团队（公司），最为人敬重的人是否也同时是模范实践价值标准且愿意为共同目标作出牺牲的人？做一些该做的事，让你的下属也持有这一观点。最后，还要勇于面对在言和行各方面均不一致的其他管理人员。

我们的研究显示，即使是在一个训练有素的组织里，要想成为众人瞩目的人物，要想兑现自己的各项承诺，最关键的还在于要保证领导的行为、决策同他所说的、同组织所表彰嘉奖的是协调一致的。在 Levi Strass，2000 年全额偿还特别团队为了保证管理工作有利于公司宏伟目标的实现而提出了一些建议。例如，其中有三项建议是这样的：所有员工都应有资格享受年度奖和长期性的奖励，所有这些奖项都应包括有针对团队单位的，除了会议的议题和战略性的目标以外，具有持续性的进步和雄心勃勃的行动也应成为工作取得进步的衡量标准之一。

► **让每一个人都支持价值标准** Dreyer——一个冰淇淋生产商——最近几年的年收入达到 3.5 亿美元。这个公司保证所有的管理人员都能支持公司的共享价值标准，他们把它称为“常规”。例如，在每月一次的经理会议上，每次都要随机抽取其中一个人的名字，并由这个人向大家讲他（她）的“有趣的老习惯故事”。参加会议的人都知道，有了这种被抽中的运气，他们便可以向大家讲述一个与公司的价值标准相关的故事。事实上，总经理加里·罗杰斯就这样说道：“即使当我们开执行委员会会议时，只有最顶层的七个人参加，我们还是要会议的开头讲讲老习惯的故事。现在这都成为遍及全公司的一个习惯作法了，很少有会议在开头没有老习惯故事的。”

考虑把以下这一点作为你下一次会议的唯一主题。我们每个人是如何向我们的价值准则看齐的？你首先向大家描述一下你自己是怎么做的。

第八章 保持希望

在内心深处要真正相信你的基本目标。人的存在价值在于开阔他人的生活，在开阔他人生活的同时，你的生活也得到开阔。有了这一点，所有其他的、我们从小就被教导说应该努力的各种事情都会水到渠成。

——皮特·西格彭

当领导以行动鼓舞了我们的精神、恢复了我们对自己的信心时，他们的信誉就得到增强。^①下属都希望自己的领导能显示热情，能真正信任他人，并增强他人意志，能找到成功之路并对未来乐观向上。下属都希望领导在困难和挫折面前热情不减。在今天这个充满不确定性的时代里，积极、自信、勇于面对生活和事业的领导变得相当重要。

领导必须让人们充满信心。他们必须努力让人们相信，只要对生活付出了努力，明天就会有更多的希望。而信任来自于领导和下属之间亲密的、支持性的关系，这种关系以双方能同舟共济、重振旗鼓为基础。弗雷德里克·M·赫德森是 Hudson 协会的会长，同时也是 Fielding 协会（该协会为人们提供生活/职业的计划服务及企业发展和机构的咨询服务）的原创会长。他对支持性的关系在克服绝望、恢复信心上的巨大作用，提供了令人非常痛切的个人见证。

1943年8月，我九岁的时候，有一天早晨，我在静静的恐惧中醒来。除了眼睛外，我不能挪动我身体的

任何一个部位。我的肌肉似乎僵硬了，我的嗓子也哑了。虽然昨天晚上我还能作为一个会走路、会说话、会扭动的男孩爬到床上，但第二天醒过来时，我就因小儿麻痹症瘫痪了。我拼命地挣扎着想动一动身体，但我的胳膊和腿一点反应都没有。我的脖子和下巴都像石头一样僵僵的。我的呼吸是那样的惊慌失措，痛苦逐渐弥漫到全身……

接下来我能记住的便是自己躺在父母的旧汽车的后座上，他们驱车带上我从位于纽约州北部地区的我家出发，到三十英里外位于锡拉丘兹的一家医院就诊。这次出门令人难以相信的痛苦。我从来没有这样难受过，而且我知道这趟旅行的严重性。我有一种从未有过的无助感和恐惧感……

在医院，他们把我放在病房里一张非常硬的床上（没有垫子）。醒着的时候，我一直瞪着头上的天花板——这是我唯一的选择——我感到彻头彻尾的无依无靠……

一个名叫苏珊的聪明护士，长时间地陪我。她常常静静地、充满关切地来看我，并告诉我许多事。她说的主要意思是这样的：“你的将来，弗雷德里克，都藏在那天花板上。如果你很努力地看，你就会找到它。找找你长大后会有什么吧，它会写在那上面。你是成为一个田径明星，还是成为一个乒乓球手，抑或成为一名科学家？你去很远的地方旅行吗？你造飞机模型、放风筝吗？你参加夏天的野营和游泳吗？你会上大学并成为一个不一般的人吗？你会结婚并建立一个家庭吗？弗雷德里克，你该做的所有事情便是研究这块天花板。当你看见了你的未来时，未来便真的开始出现了。

这样，赫德森在医院里每天就在天花板上寻找他的未来。他记得出现的第一个幻想便是自己在奔跑、玩耍，动作很灵活。他看见自己蹦蹦跳跳穿过树林，他重新有了朋友，他开怀大笑、爬山、上大学，作了丈夫、父亲和医生。护士苏珊知道小弗雷德里克身体唯一可以动的地方就是他的眼睛，便找了些投影放映到天花板上以帮助他想像。她还投影了一个国际跳棋盘并教他下棋。她给他读书、表演音乐，还教他学校的功课。

接着赫德森就发现自己能扭动脚趾了。护士苏珊说，这是他的幻想应验了，现在他该开始训练了。她给他提供了一个装置，让他可以用脚趾来摇铃铛。接着，当他的腿开始有点动时，她就安了另一个装置，让他可以开关门窗。情况就这样发展着。赫德森说：“现在我可以走路、跑步、玩乒乓球，身体没有任何显眼的缺陷。”

对任何一个想激活他人内心希望的人来说，护士苏珊都不愧是个模范人物。看看她说的话吧。她担起重任，并献出自己。为了帮助赫德森恢复健康，她努力地、勤奋地工作着。她激发他进行积极的想象。她向他灌输有关未来多种可能性的想法。她教他玩游戏。当赫德森终于可以扭动一点点时，她给他安装了滑轮以训练力量和灵活性。护士苏珊以自己的行动证明了希望的存在，简而言之，她的确是一个值得信赖的领导。

我们现在的生存环境，同赫德森小儿麻痹症的发作在许多方面是相似的。我们醒来面对的是一种静悄悄的恐惧：经济和社会福利在下滑，我们的领导、我们的社会机构，甚至我们自己都逐渐失去了信心。事业和社会似乎都僵化了，挡不住工人的玩世不恭和城市居民的迁居郊外。心怀不满、遭到剥夺的居民们暴动起来，并放火烧自己的邻居。数个世纪以来的种族紧张关系，终于诉诸于暴力。公司董事会在造反，股东在大声抗议，顾客在纷纷离弃，而雇员们则疲劳不堪。^①旧的管理方式正为新的所取代，

而新的管理方式则苦苦地挣扎着以图生存。人们丧失了信心，并陷进绝望的深渊。

大多数专家预计，这种经济、社会和政治的剧烈动荡还会延续很多年，甚至可能延续一代人。在经济和社会的前景被预测得如何黯淡的情况下，各个组织都极其需要更多的充满信心且适应力强的领导——同时也极其需要充满信心而且适应力强的下属。唯一能对付我们这个时代越来越多玩世不恭和紧张压力的灵丹妙药，便是对人类重建的信心，并对我们可以克服今天和明天的困难怀着强烈的乐观主义信念。“保持希望”是领导的战斗口号。

为了激活人们的希望，有信誉的领导会承担起对自己和自己下属生活的责任，以此显示他们的信心和自信心。即使所有的事情都变得很糟，或者出现了很严重的挫折，领导还是会担起责任，重新振作起来。

有信誉的领导通过描绘对未来的积极想像来使自己和下属保持希望，他们乐观向上，并带动下属也积极地看待未来。领导还同其他人一起努力，他们并不回避痛苦。

有信誉的领导偶尔会作一次访问，看看人们在做什么。他们为人们提供了可以依托、可以得到建议和忠告的臂膀。他们甚至可以象护士苏珊那样为他人设计一个特殊的训练装置。而且，当认识到了他人追求上进的奉献精神后（尤其是在斗争很艰巨时），有信誉的领导会更努力地点燃人们心中的希望之光。

把住变革：显示自信的勇气

作一次通向成功的艰难抉择，是在人生各个舞台上得以生存并顺利发展的人的特点。举例来说，已故的萨姆·沃尔顿是 Wal-Mart 公司的创办者，此公司是世界上最大的零售商。沃尔顿第一次涉足零售业是他在阿肯色州新港经营一家小小的 Ben Franklin

专卖店。那时，坚定的信心、勇敢的魄力和灵活的适应性，在他身上表现得很明显。沃尔顿想把这个店经营成为本镇最好的店。这一点他的确做到了。事实上，经营是如此成功，以致于房主要把这个店收回，由他自己和他儿子来经营。房主知道沃尔顿在这个小镇无处可去，所以他对沃尔顿施加压力，拒绝续签租约，而且表示要出资买下这个专卖店。沃尔顿在那种情况下别无选择，只好放弃这个店并搬出此地。

沃尔顿说：“这是我事业生涯的最低谷……它的确像一场恶梦。我建成了整个地区最好的百货店并在这个社区勤勤恳恳地工作——没有做错一件事——而现在，我被人踢出了这个镇。”

但沃尔顿并没有长期消沉。“这并不仅仅是因为有句老话说，只要你足够努力，你就能在许多次挫折后成功一次。实际上，我一直把困难当作是挑战，这一次也一样……我不得不重新振作起来并继续走下去，从头做起，而且只会比这一次做得更好。”^④他的这种态度——即从挫折中看到积极的一面，视困难为挑战，勤奋工作，总想干得更好——再加上他对零售业的天才领悟力，使沃尔顿最终取得了成功。

阿妮塔·罗迪克是零售业里的又一成功范例。她是 London-based Body shop 国际公司的经营主管。这家公司经营得相当成功。罗迪克在 1976 年开了一家商店，从此开始了自己的事业生涯。接着同她的合作者，即她的丈夫戈登，将这项事业扩展为今天的八百多家商店。在英国，罗迪克被人们誉为年度最佳女强人、年度最佳沟通者、年度最佳零售商，并且还获得了出口女王奖。她还因对自然环境的保护和修复工作的支持而获得联合国环境保护者奖。显然，她是一个成功者，《商业周刊》杂志甚至说她永久性地改变了商业界。^⑤

罗迪克的成功，在很大程度上归功于她精力充沛、富于活力、热情且韧劲过人。充沛的精力不仅支撑着她勤奋地工作，而

且还影响了她周围所有的人。她说：“对我来说，创造的欲望、想掌管自己命运不被时代风云而左右的决心，是人类精神中非常重要的组成部分。工作能够开启我心灵的智慧之门，这一点以前我还没有充分意识到。”^⑥当她心灵的智慧之门敞开后，她为她的自然护肤产品打开了市场，并把事业扩展到全球，而且——对罗迪克来说这是最重要的一点——她还向世人表明，一项事业可以成功地为顾客、为自己的工作伙伴、为股东以及为社会多方服务，同时还可以保护环境并为世界和平作出贡献。

虽然最终取得了成功，但罗迪克还是经历过不少挫折。她和她的丈夫事业上的第一次合作是两人租了一家小小的旅馆和一家饭店。对他们 Little hampton 饭店和 Paddington's 旅馆的失败，罗迪克这样解释道：“原因很简单——我们所做的一切都错了。它是在一个错误的时间——即在保守党 ‘three-day week’ 危机的中期，在一个错误的镇的一条错误的街上开的一家错误的饭店和旅店。我们那时还年轻，我们以为自己懂得一切，而且我们理所当然地不愿听取任何意见。我们以为我们可以把自己的意志强加于顾客，以为可以在一个人们只吃鸡蛋和炸土豆条的镇上开一家美食店。”但罗迪克并没有长期消沉：“再一次挽救了我们的是我们的意志，它让我们意识到我们做错了，而且我们有能力迅速转到下一个主意上去。”^⑦

就像沃尔顿一样，罗迪克也拥有一种特别强烈的非要成功不可的意志，拥有一种想要出人头地的强烈愿望。她这样写道：

激起领导者积极性的主要动力是一种源于对个人成就和希望世界以一种不同眼光看待自己的、令人难以置信的强烈需要……你并不是真的想拥有感召力；你只是强烈相信自己正在努力的东西会最终变成现实。

在今天，很多事业共有的一个缺陷便是领导缺乏眼光和激情——而这两者正是激发和鼓励领导积极向上的

最重要因素。在 The Body shop，这两者我们都相当具备。除此之外，我们还具备一个更为隐秘的因素：极其强烈的乐观主义精神，几乎等于喜气洋洋，整个公司都这样。我们是不可救药的乐观主义者——而不可救药的乐观主义者会相信他们可以做好所有的事情。^⑧

零售商人罗迪克和沃尔顿按政治观点来分，他们大相径庭，但谈到上述性格，他们又属于同一类人。他们把挫折和失败视为一时的挑战，只要有信念和勇气就能够克服它们。通过挑战世俗定论，通过不断显示自身勇气，通过有效处理各项工作——同时还通过自始至终都有一种良好的精神状态，他们表明：我们能够战胜对手，而且我们还能激发别人也这样做。

挑战世俗定论

诺曼·卡曾斯是《星期六评论》的前任编辑，也是 20 世纪最有影响的杂志编辑之一，他是一个在挑战世俗定论上取得胜利的典型模范。在《病理解剖学》中，他记述了自己在患上一种罕见疾病后如何调动身体里的抗体并且胜过所有的医疗措施。^⑨在一家医疗单位工作十年后，他接着写了自己和其他研究者如何去努力证明心理因素在身体康复过程中的重要作用。在《心理第一：关于信心的生物学》中，卡曾斯指出，当被诊断为病情严重之后，有些癌症病患者“却因此而坚决要战胜病魔。他们并没有否定诊断的结果，他们否定的是常常与诊断书联系在一起的那种定论。有数量如此可观的病人明显地活得比他们的肿瘤学家医生断言的要久，这难道是纯粹的巧合吗？”^⑩

有信誉的领导其所做所为，就同卡曾斯研究报告中的那些人一样。他们了解现实，他们并不细细地去品味打击，相反，他们把情况发生变化看作是一次更新改造和学习的机会，他们迅速地把注意力转移到如何调动个人和集体的聪明才智上。他们相信，

自己能够影响事情的结果，能够让整个事情按对自己有利的方向发展。他们没有变得伤感、孤独，相反，他们充实而坚定。他们没有陷入绝望，而是决心迅速且满腔热情地行动起来。^①

有信誉的领导会首先行动起来，不会等着别人告诉他们怎么做。他们相信可以挖掘自己体内的潜力，这总比外在地被别人或被客观情况操纵更好些。他们意识到自己不可能完全控制所有事情的发展变化，但他们决心要把握自己的生活。也许公司对未来并没有一个总体看法或规划，但对有信誉的领导来说，即使是这一点也并不是不可克服的。他们为促成某些事而到处寻找机会，他们还培养下属也逐渐持这种态度，即为了至少能担起自己的那部分责任而不断地探索。

当然，如果因此而对某些客观情况，如我们患了某些危及生命的疾病，我们的事业在走下坡路，我们的家庭有些困难等完全视而不见的话，那也是愚蠢的。否认发生在我们的身体、我们的组织或我们的家庭上的变化是很荒谬的。但我们至少可以做到对情况有深入理解；我们也深深懂得，如果不肯接受一个注定了的坏结果，那是很危险的。现实可能意味着我们失去了一个我们深深爱着的东西，或者意味着我们肢体残缺；但现实并不意味着我们因此就得终身束缚于某种生活或某种痛苦之中。虽然这个世界可能正为贫困、环境污染、失业、暴乱以及传染疾病所困扰，但这并不意味着文明就正在走向死亡。饭店有可能会停业，货仓有可能被毁掉，结构调整有可能使我们失业，但是，我们的公司不会因此而必然走向破产，我们的事业也不会从此结束。

这不只是“如果你下定了决心，路就会在你的脚下”的事。心理学家和心理学研究者查尔斯·R·斯奈德指出，这个古老的民间智慧只对了一半。他发现，希望即“意味着你相信自己既有决心也有方法达到自己的目标，不管这个目标是怎么样的。”^②要想取得像沃尔顿和罗迪克那样的成就，就得同时具备决心和方法两

个因素。要想在一个变化多端、生机勃勃的工作大环境下取得飞速的发展，也需要同时具备上述两因素。

想象一下，现在你已经确定了一个奋斗目标，想开拓一种新产品。你希望自己取得成功，那么你就得具备两个条件，即成就这项具有纪念意义的伟业所需的无穷精力，以及为实践它所需的工作方案和个人才干。创造性的成功只给予那些拥有充沛精力、具有战略主动性的人。不论是刚刚开始经营某项事业，或纠正一次错误的行动，还是去攀登珠穆朗玛峰，你都得有充沛的精力和正确的方法。

这样，在走上领导岗位之前，你就得制定好发展策略并保证自己拥有足够的精力走完这条路。失望在等着那些没有一张地图、没有充足的燃料就贸然出发的人。

具备勇气

没有勇气就不可能有希望。人们被那些勇于带头、勇于为某项事业甘冒个人风险的领导所鼓舞；人们心甘情愿服从的只是那些在危难关头和转折时期勇于挺身而出的领导。

参与全球性的经济竞争，去恢复国家经济和社会的健康，并把和平带到这个狂燥不宁的世界，这些事对勇敢者来说也都很困难。这个世界需要人们拥有巨大的勇气和强有力的个性，需要人们勇于承担责任。这不是一个胆怯者的时代。如果要调动起个人和集体的才干以战胜困难，领导就得鼓起所有的勇气，就得有胆量对下属坦诚相见。

哲学家彼得·凯斯坦拜恩这样写道：“一个有勇气的领导总是尽力去发动、去行动和冒险，因为勇气即意味着不断地去积极行动。”^⑥他告诉我们，要有勇气，关键在于拥有个人的自由：“要想完全掌握自己的生活，争取个人自由是最大的秘密。发掘你心灵的自由是一种能收获喜悦和希望的丰富人生体验，这种自由是

永远都不能放弃的。英雄人物在冒着生命危险时体验到这种自由。真心地爱一个人也就意味着主动交出这种自由。你能献给对方最重的礼物也就是你的自由，那是表示爱——对配偶、孩子、老板、朋友、国家、领导、事业、理想或上帝——而献出的最后的行动。”^④

凯斯坦拜恩告诉我们，有勇气的行为是表示爱的最重要的行动。我们由此记起了我们所从事的研究，这些研究显示，那些最令人钦佩的领导（如金、甘地和特丽萨妈妈）都将他们的自由交给别人。人们深深敬重那些为了他人的自由而勇于放弃自己自由的人。

我们常常讨论对信念的勇气，这种勇气即意味着我们愿意捍卫我们相信的东西。但如果把它看作是愿意冒险为信念而失去自由时，它就可能更好理解一些。看来，衡量对集体信念和集体准则是否勇于承担责任最客观的标准，便是我们为此愿意对自由冒险的度。

在希望和劳动之间寻求平衡

当然，交出自由是相对的。为了显示自己对信念的勇气，我们并不一定非得冒金和甘地所冒的那种险。最受人欢迎的作家和社会活动家丽塔·M·布朗的信念，无疑是经过严格考验的。优秀的成绩使她荣获了佛罗里达大学的奖学金，但她所从事的争取公民权活动又使她被赶出这个学校；她的勤奋使她获得了华盛顿政策研究所的博士学位，但她对任何事所抱的怀疑态度又使她陷入了麻烦。联邦调查局和中央情报局在七十年代都保有她的档案。

难怪丽塔·M·布朗这样说道：“人就像茶叶袋一样，除非它身处热水之中，否则你永远也不知道他会有多么的坚强。在陷入麻烦后，你不仅发现了什么才是自己真正相信的，而且也发现了你能否按自己的信念去行动。”^⑤布朗帮助我们用行动——每天的

行动——把勇气和希望连接了起来。她说道：“我相信，除了你实实在在劳动的东西，你永远不能期望得到更多的。在行动上，这意味着一天工作 10 到 16 个小时，一般一个星期工作七天。因为我喜欢我的写作工作，工作便成了件令人愉快的事。我相信你的存在就在于你的工作。不要拿你的生活、时间来换取金钱，以为什么东西都比不上金钱。事实上，那是一个糟透了的交易。”^⑥

不论你希望的是什么——不论它是自由、和平、公平、快乐、质量、进步、清新的空气、优良的工艺还是成功的事业——你都得为它付出劳动。而且你希望的越多，为了得到你想要的，你所需付出的劳动也就越多。勇气和行动就是这样连在一起的。交出你的自由，其含义也就在于此。

如果你希望得多，劳动得少，你（以及你的下属）就可能会非常失望，你的信誉就可能蒙受损失。但怎样才能把握好这种平衡呢？好的领导在其人生中难道就不需要平衡吗？当然需要。而且平衡是相对的：我们每个人自己为这种平衡作出定义。不了解别人生活中的轻重关系和衡量尺度，任何人都不能决定这个人的生活是否失衡。比如，一个领导在天平的一端堆上一吨重的希望，他或她获得平衡的唯一方式便是在天平的另一端相应堆上一吨重的劳动，少了一点就必然导致失望。而如果一个领导只有一盎司的希望，相应地却付出了一吨的劳动，天平同样会失去平衡。秘密原来就在于不要在天平的任何一端超重。当希望与劳动、挑战与能力都彼此相当时，你就能得到最令人满意的结果了。^⑦

怀有高度希望的人们不会无视客观的现实存在。如果事情进展不顺或现有方法无效，他们不会对此视而不见，也不会双手交叉坐着发愁，或只是埋头加倍努力。他们会先估计一下情况，然后再找到新的方法去实现目标。而如果这些新方法只能使情况变糟而不是变好，有信心的人就会对此另作打算。^⑧

改换策略或转移目标并不就等于失败。事实上，如果策略不起作用还一味坚持，或目标受阻还顽固追求，则下属就会变得失望、沮丧，这实际上就是领导着他们去感受失败而不是感受胜利。因此，最好是重新开拓一条道路或重新选定一个目标，一旦这个目标实现了，就再确定下一个更具挑战性的目标。在方法不对头时还继续去做自己说过要做的事，这不是在提高你的信誉。承认自己做错了，并且努力去找一条更好的行动途径，这才能使你显得更有勇气，你的信誉也因此才会得到提高。

使自己愉快

有时笑是最好的答案。有信誉的领导有一种幽默感，他们能自我解嘲和笑视困难。在最紧张的时刻还能笑得出来，这会帮助人们成功。^⑩诺曼·卡曾斯将自己的重新振作归功于他每天都要看几个小时的喜剧片。他相信笑声能释放出身体里天生就有的痊愈能力，而科学也正在证明他的这一观点。有信誉的领导能从悲剧中发现喜剧。即使处在最艰难的时期，他们也允许自己和别人乐上一乐。他们懂得，开怀大笑——即使你正情绪低落——可以振奋人的精神。缺乏幽默感的人举轻若重，他们更有可能陷进深深的绝望之中，最终把我们所有人都葬送掉。

激发人们积极思考、积极想象

为了使希望永存，领导必须激发下属积极地想象将来。^⑪运动员早已知道，头脑中的想象画面可以影响他们的成绩。除非可以看到自己的成功，否则我们是很难产生走向成功的行动。一次又一次的经验证明，积极的想象可以使整个集体工作效率更高，可以减轻病痛的症状，还可以提高人们在学校里和军队里的成绩。^⑫我们现在就来看看这些发现对商业组织有哪些意义。

荷兰社会学家弗雷德·波洛克观察到：“对未来预测的升与降会导致或同时伴随着社会文化的升与降。只要社会的想象是充满信心和朝气的，那么文化之花就会开得灿烂。而一旦想象开始走向衰败并失去生机，文化也就延续不久了。”^②如果一个人在传媒上频繁读到商业方面的坏消息，还有工人们越来越多的冷嘲热讽，那他很自然地就会忧虑未来。如果波洛克所言正确，那么，不论是作为普通人还是作为领导，我们最好还是马上着手为自己和下属描绘一幅更好的想象图景。

弘扬乐观主义

因为期望事情会得到最好的结果，所以乐观主义者放眼未来，并会看到种种诱人的可能结果。而这些使乐观主义者显出勃勃生机，并促使其采取行动来提高工作表现和改善身体和心理的健康状况。与此相反，悲观主义则预期不好并且只看到失败的种种可能性。^③

乐观主义者和悲观主义者不同的习惯方式可以解释事情为什么会如此的不同。马丁·塞利格曼和他的同事们发现，悲观主义者将失败事件视为长期的、带普遍性的、个人的失败。不好的事情发生后，他们责怪的是自己，而把好的事情归结到不受自己控制的好条件。与此相反，乐观主义者倾向于把失败看成是暂时的，由某些特殊而非普遍性的原因所致。当坏事情发生时，他们责怪环境不好。而当好结果出现时，乐观主义者相信这些事情总是会在他们身上发生，好事情会使他们做的每件事都顺顺当当，而且好事情是由于他们自己的行为所致而非由环境所致。

乐观主义对提高信誉非常重要。如果领导者眼里有着对未来强烈的、理想化的想象，他就是乐观向上的。通过表达自己看好未来并认为明天会比昨天好，乐观主义者激起了别人的信心。下属们开始跟着采取类似的态度。在审视未来时，他们一样也看到

了成功的可能性。

塞利格曼的研究结果还表明，要想激起人们乐观的精神，领导必须根据不同情况分别采取几种不同的策略。当失败或挫折发生时，他们不责怪自己，也不责怪同伴，相反，他们去找导致失败的环境因素，并且向下属灌输信念，说这种不利形势是暂时而非长期的。他们强调，失败或挫折只是在此种情形下而非在所有情形下出现。而当取得成功并达到了目标时，一个想培养大家乐观精神的领导，会把成功归于集体的每一位成员。他们向大家灌输信念，说还有很多胜利都指日可待，他们预言好运气在很长一段时间都会伴随着他们。

这些建议并不是说，领导不要让人们担起各自的责任。乐观主义和个人责任并非相互排斥。人们既可以以乐观的态度来承担责任，乐观精神支撑着他们坚持不懈地解决问题；同时，人们也可以以悲观的态度来看待问题，但他们尚未开始工作，这种态度就会把他们打倒。你愿意自己的团队属于哪种情况？作为领导，你又愿意自己属于哪种情况？

虽然分类材料向我们显示，我们从乐观主义者那里获取最大的利益，但相信自己可以做好任何事情的乐观主义者也可以将我们带入破产的境地。因此，不要把悲观主义者一棍子打死。我们需要身边有那么一两个人使我们保持坦诚，保持警惕、小心，并且让我们更清楚地了解自己。较之乐观主义者，悲观主义者更能精确判断自己对形势控制的程度，更能精确判断自己才能的高低。^④由于这些，他们便成为质疑某项策略是否有用以及能否有用的可能人选。

塞利格曼建议：“公司的最高领导，即总经理必须是贤明和灵活的，他可以在计划者的乐观前瞻和官僚主义者的悲哀陈词之间找到一种平衡。”^⑤有信誉的领导对未来充满信心——同时也有一定弹性，这种弹性足以使他留心到周围人们谨慎的劝告。塞利

格曼把这种人称为有弹性的乐观主义者。

努力鼓舞他人

就像对待希望一样，乐观并不意味着好事情会从天而降，它实际上是要人们行动起来，以此开创一个美好的未来。然而，美好未来并不总是那么轻而易举地到来。有时，如果不是总是的话，努力和受苦是取得优异成绩必须付出的代价。就像竞技运动一样，商业成功也受“没有付出就没有收获”这一规律的制约。即使是世界上最厉害的体育赛手也会给拉伤肌肉、扭伤韧带、撕裂肌腱和弄碎骨头。没有一个人——不论是运动员、商界领导人还是政府领袖——希望自己受伤，但每个人实际上又都体验过伤害。而且每个人还都不得不忍痛继续工作。一个不愿承受痛苦、承受沉重竞争压力的领导会发现自己的信誉急剧消减。

对领导和很多下属来说，承受痛苦可以激起人们对目标或事业的豪情。有种荒谬的说法，说什么激情源于喜悦，但事实并非如此。在希腊语和拉丁语中，“激情”一词有“受苦受难”的意思。最富激情的人就是那些受苦最多的人。为了别人的幸福，为了一个与自身无关的目的，他们冒着失去个人独立性、健康，有时甚至是个人生命的危险。激情源于对苦难的承受这一点很令人鼓舞。

真正能鼓舞人、在人们面前具有勇气和豪情的领导会受苦在众人之前。他们是伸足踏进未知世界的第一人，是勇于面对自我怀疑的第一人，同时也是承受失败和失望痛苦的第一人。一个领导如果冒着陷入困境和失去现有地位的危险并成功地捍卫了信念，则人们会从他身上获得很大勇气。一个向我们展示我们可以继续生存下去的人会振奋我们的精神，而一个舒舒服服地坐在一边吆喝别人去受苦的人则不可能成为领导。

当我们讨论对痛苦的承受时，我们并不是说领导者必须洗麻

袋布和粗毛衬衣。我们并不是在提倡他们把自己的开支削减到零，并放弃自己因努力工作、经验丰富和教育层次高而合法挣得的地位。但是，我们的确是在说，领导，特别是地位很高的领导，必须像本组织中其他的成员一样，亲身参与痛苦的体验。分担痛苦就像分享成果一样十分必要。

吉姆·奥特里以自己的行动证明了下面的观点：“我相信，领导凭自己的领导手法，就很有能力把人们由玩世不恭变成满怀信心。”和许多公司一样，奥特里所在的 Meredith 公司，在最近几年不得不想方设法削减经营成本。不同于美国商业界其他所有人，奥特里把这个难题向全体雇员公开，并让他们也参与进来。他向他们保证公司不会裁员，但同时又问他们对冻结一年工资怎么看待。他要求他们提出一些削减成本的方法，还要他们不断注意到，如果他们采取正确的集体行动，前途就将非常的灿烂。

早些时候，当 Meredith 的总经理告诉奥特里，公司正在考虑冻结工资一事时，奥特里就这样答道：“只要你和董事会主席以及其他所有人都一样冻结工资，那就做吧。”他们这样做了，这一行动为公司节约了很大一笔资金。再加上奥特里还告诉我们，没有“一次抱怨、没有一个人冷嘲热讽，说总经理或董事会主席另当别论了。我们当着所有人的面掷地有声地说过：‘我们全都冻结一年工资，没有任何人会得到额外红利或别的东西。’由于这种坦诚和直率，也由于让每个人都参与到成本削减的方案中来……我们取得了成功……我认为，我不仅克服了这个困难，而且在那个时候，当我看到我的竞争对手同工人们一起冷面人生、陷入绝望，并对公司失去信任时，我成功地阻止了人们继续冷面人生。”

如果领导都像 Meredith 公司的领导那样分担人们的痛苦，他们就会对身处苦难中的人滋生同情之心。同情即意味着“一起受苦”。只有同下属共患难的领导才能真正鼓舞别人。只有感受过

失去的痛苦滋味并渴望获得满足的人才能真正激发别人。过去几年，人们有那么多嘲讽，也许理由之一便是他们意识到，那些处于领导地位的人并没有和自己一起承受痛苦。这些人不愿为了事业而拿自己的既得利益冒险，他们只在乎自己的事情。当掌权者一点利益也不愿放弃时，他们实际上就是冒着失去一切的危险，这真是一大讽刺。

给人以关爱和鼓励

安妮塔·罗迪克说过，她相信“如果更多地以‘女性’原则来经营，所有商业活动都将前途无量。”^④对此，海军陆战队的一名退役少将帕特里克·汤森也表示同意。现在汤森是一位很有声望的质量顾问，同时他还写了两本有关质量问题的书。他记下了自己在陆战队当领导的经历。他是这样写的：

也许，当上领导和爱上一个人这两者最明显的共通之处是，它们都需要以行动去关心他人的幸福——这种行动是领导工作和爱情的最核心内容。爱上一个人即意味着关心对方的健康，包括身体的和心理的……一个人如果想要自己的海军将领头衔是称职的，他（她）就必须有能力去爱和被爱，必须了解在寻求爱和接受爱后相应引起的巨大责任……技术上的知识、勇气 and 个人的诚实品行，这些人们常挂在嘴边的东西的确非常重要，但爱才是它们的源泉；有了爱，下属们才愿意接受技术上的知识，才愿意把勇气和个人的诚实品行看成是应努力身体力行的，而不只是敲鼓掌应付一下的东西。^⑤

奥特里在自己写的《爱和利益：领导关怀的艺术》一书中也讨论了领导和爱之间的这种相似关系。^⑥我们运气很好，在情人节那天采访到了奥特里。我们问他爱和利益两者的关系，这两个

词一般我们并不相提并论。

奥特里回答道：“营造一个具有关怀气氛的工作环境——即一个人们拥有友谊、人际关系密切、人们可以表露个性和感情、可以有自己的心灵世界和精神生活，同时也有着财务损益和专业技能内容的环境。”为了营造这种环境，奥特里建议：“如果你发现自己不喜欢正在从事的工作，那你就得让自己喜欢上它……刚开始时，我的确喜欢管理工作，但是……直到摸索并逐渐形成一种新的管理模式——它有着爱，也有着利益的实现，它是大家共同建设的一种模式——并在此模式下展开工作后，我才看到了胜利的果实。”确实，成果是相当引人注目的：在他担任总裁的十一年间，“杂志集团”由起初的四种杂志发展到十六种杂志，收入也由一亿六千万美元飞跃至五亿美元。

罗迪克、汤森和奥特里富有成效的领导方法非常切合于耶鲁大学教授罗伯特·J·斯滕伯格（他是一位研究人类的智力和爱情的一流学者）及其同事苏珊·葛拉杰克发现的相爱关系的重要特点。斯滕伯格和葛拉杰克指出，爱的一般要素“似乎就是人与人之间的一种交往，是一个人对另一个人情感责任的分担和支持鼓励的付出。它尤其包括以下几方面的内容：（a）深深地理解对方；（b）和对方交流思想和信息；（c）和对方交流内心深处的想法和感受；（d）接收和提供对对方的情感支持；（e）通过两个人的关系和互相帮助而获得个人发展；（f）为对方提供帮助；（g）让对方有被人需要和需要别人的感觉；（h）两人关系中爱的给予和接受。”^④

虽然以上各点并不一定全都适合商业领域，但有这么多点为信誉的六大原则所必需，这还是够令人吃惊的。从研究中我们了解到，当人们相信某个人理解自己时，我们就会更信任他。所以，听听一个人的想法并分享他的个人信息，会让对方对你产生信任感。发挥他人的优点，帮助他人，提高他人的自我价值，表

达对他人真心的关怀，这些都是有信誉的领导会去做的事。爱不就是获取信誉的根本途径吗？

激发他人——同时促进利益

当我们谈论自己喜欢做的事情时，当我们得到他人深深的理解时，当我们彼此亲密地分担情感和责任时，当我们真心喜欢这种相互的交流时，我们的活力和激情就会具有感染力。通过对他人的关心、爱护和同情，我们可以激发人们涌起一股无可匹敌的激情。无需把自己弄得多愁善感，无需劳神恭维他人，这是我们在日常工作中每天都可以做到的事。毕竟，我们在这里谈的不是浪漫，而是爱和利益。

在 Square D 公司“视觉感化院”里的一段实景中，我们把上述过程看得极其明白。这是一个就公司未来和价值标准而举行的为期两天的讨论会。讨论会举办了两届后，Square D 公司的两万名员工分成了 25 个组，全都参加了这种讨论会。在一次令人记忆犹新的讨论会上，会议负责人盖尔·威尔逊邀请我们参加“从感情到同情”的表演节目。她是一个演员、行为教师，同时也是本活动的主持者。

下面就介绍这个活动是如何开展的。人们以两人一组为单位组成对，其中一人选择扮演被同情者，并选一个自己觉得容易打动人的主题。另一个人则扮演同情者，鼓励对方表达感情，积极倾听对方诉说，向对方表示自己有兴趣或关心此事，还要激起对方的激情。

威尔逊为我们表演了同情者的角色。一个说话轻柔的高级董事自愿扮演她热情的搭档。这个董事有些吃力于热情地表达自己。当他谈到自己喜欢做的一些事时，威尔逊也开怀大笑起来，摸摸或拍拍自己的腿，“啊嘿”地感叹着，或者说“再告诉我一点”，她的眼睛兴奋地睁得大大的，有时还做些手势鼓励对方讲

下去。她就像一个舞蹈者，带动着自己的搭档也一起变得越来越活跃、越来越精力充沛，越来越富于表现力，也越来越精神振奋。那位董事的双手在空中挥舞着，腰板直直地挺着，他的语调富于韵律，语言富于感染力，他的动作富有弹性，而他的脸上则带着快乐的微笑。

在这一瞬间，通过自己丰富的表现力和移情力，威尔逊让一个人更加强烈地表达出自己对某东西的喜爱之情。她的同情——当然，还有她的爱——帮助对方表达了自己的感情。通过这个简短的过程，我们看到了欣然付出的同情在我们人生的所有方面是如何加深人与人之间关系的。

寻求支持和给予支持

拥有一个能给予支持的稳定的人际关系是克服逆境的一个重要条件。^④大量的研究证明，拥有朋友能使一个人活得更久、更幸福。^⑤还有证据表明，有没有社会的支持，对于癌症病人和心脏病病人能否活得长久很是重要。拥有广泛的社会联系和亲密的人际关系，是家庭和工作中快乐人生的必备条件，这一点越来越清楚了。

弗雷德里克·赫德森——他是本章开头故事中的人物——教给我们关于鼓起信心的另外一面：敞开心灵接受他人的帮助，敞开心灵主宰自己的人生。即使是护士苏珊也无法帮助那些不愿意接受帮助也不愿意行动起来的人。长期拥有希望的人会去结交朋友，会去寻求别人的支持并倾听别人的意见。他们努力培养一种相互关怀的人际关系，对于别人的陪伴，他们由衷地感到高兴。他们紧紧挨着支持的源泉，他们拥有一个广泛的朋友圈和支持圈，在需要的时候，他们可以请求这些人伸出援助之手。

有信誉的领导认识到拥有支持力量的重要性，同时他们还懂得给予他人支持的重要性。史蒂夫·谢普斯通是 Peckham Shep-

stone & Associates 公司（英国的一家户外培训公司）的一个合伙人，他告诉我们一件关于他最钦佩的领导的事，这件事也明显地影响了他。在一次非常激烈的橄榄球比赛中，史蒂夫的体育老师（同时也是他的橄榄球教练）突然停下这场比赛，转向看台上的观众，大声喊着说谢普斯通刚才的擒抱动作是他见过的最好的动作。谢普斯通那时身高五呎六吋，他的对手则身高六呎六吋。

这个好得前所未有的擒抱动作已过去了二十五年，但谢普斯通回忆起它时，仿佛就是今天发生的。他说自己在和这个可敬领导相处时，总是感到“骄傲、自信，并想重复这个动作”。想象一下，一个人竟然有那种想再冲出去擒住一个比你高一呎的人的冲动。而那个领导对谢普斯通的肯定则使它成为可能。一个令我们钦佩的领导会支持我们，肯定我们为了解决棘手问题作出的努力。而当他们这样做时，我们便想去解决一个更为棘手的难题。

不管是自然而然的赞美，如上例，还是一种较正式的表扬仪式，承认别人远远不止是使对方感觉良好。它同时激励着这个被承认者，并对其他人（在谢普斯通的例子中是其他选手）也起着教育作用。更广地讲，它还有利于使人们的行为符合集体的行为准则。人们由此会明确意识到，自己的努力使情况得以改观，并对未来也有所作用。

希望优先：为了健康的生活和 良好的工作表现

“让希望永存”绝不仅仅是个政治口号，希望对取得最佳工作成绩的确非常重要。有高度希望的人在人生舞台上有着更多的、更大的目标，较之无所希望的人，其看待目标的态度更富有挑战性、也更积极。^⑨

让希望永存同时也是积极和健康生活的一个重要原因。在很

有意思的有关调查中，研究者们考察了患骨髓外伤疾病的一些男男女女的抑郁状况和心灵创伤程度。他们发现，表现出更大希望的病人更少沮丧，运动功能更好（即使其受伤的程度和别人相似），他们同社会的接触也更多。简而言之，“有着更大希望的人，在所有方面都有更强的适应力，不管他们受伤的时间过了多久，是刚过了一个月还是已过了四十年。”^④

乐观作为希望的同胞姊妹，同健康之间有着与此相似的关系。在对哈佛大学 1942~1944 届毕业生中身体健康和事业成功者进行的一次纵向比较中，研究者对此作了考察，其结论是，“人生早期的乐观主义同人生后期的身体健康状况有关。”^⑤其他研究显示，悲观的大学生看病的次数接近于乐观者的三倍，悲观者生病的天数是乐观者的两倍。得了心脏病和被诊断患有癌症后（虽然疾病本身严重与否才是病人成活率的根本决定因素），^⑥乐观者能活得更久。这可能只是因为悲观者有着某些不利于身体健康的坏习惯，但也有可能是因为乐观主义和悲观主义激发了人体内部某些现在人们还不大清楚的生理反应。不管原因何在，乐观和希望是比悲观和绝望更好的治病良方。

不幸的是，尽管有证据以绝对的优势表明了希望有利于成功，但大多数人并没有因此而满怀希望。在对七十多名年龄从十八岁到七十岁不等的男女进行研究后，斯奈德发现，只有大约百分之四十的人既有着毅力，也有着方法——这是树立希望的两大基本要素——去实现自己的目标。大约有百分之二十的人相信自己可以找到实现目标的方法，但不具备毅力。另外有百分之二十的人说自己有追求目标的毅力，但苦于找不到方法。剩下的人（最后的百分之二十）是“既无毅力也无方法。”^⑦关于希望的这个调查数据，同第二章我们讨论的有关工会成员冷嘲热讽的结论竟然有着一定的相似性，这一点真令人困扰。

这些结论为组织的领导指出了—一个潜在的难题，因为，如果

处于工作年龄段的成年人中，只有百分之四十的人有着精力和知识去实现自己的目标，那么，我们就甚至不具备我们所需希望的一半来实现组织的理想成就。合格的在职员工中大约有百分之六十的人可能缺乏抱负、精力或者方法来做好指定的工作。

看到这一挑战后，在人力资源培训课程中加入有关希望问题的内容就显得合情合理了。但是，同为实现目标而设的管理课程相比，什么时候我们才能看到为确立希望而设的领导课程可以真正起作用呢？它值得吗？一个悲观主义者能变成一个乐观主义者吗？一个不抱希望的人能变成一个抱有十足希望的人吗？悲观或乐观是长期不变的一种固定状态吗？或者说，人是可以改变的吗？领导能使人们增强希望和乐观情绪吗？斯奈德·塞利格曼及其同事们发现，情况的确是可以改变的。采取会谈录像或其他的学习方式，一些研究者已可以让刚进校的大学新生树立希望，或让女性对养成良好健康习惯树立希望。^⑧在教书、学习、销售、护理、管理及工作和生活其他方面成绩的提高上，他们同样取得了成功。^⑨

为了使团队的精神面貌更加有生气，为了培养起大家的乐观精神，使他们保持希望，增强适应力、恢复信心和自信心，领导应学会往事情好的一方面看。作为领导，我们必须担起责任，并帮助他人一定程度上掌管自己的人生。我们必须表现出一定的韧性，在传统方法已无路可走时还能努力开拓出一条新路来。我们必须积极向上地畅谈未来，并无私地和别人分享成功的果实。我们必须不断地寻求支持并给予别人支持，为的是能经受住奋斗历程中可能遇到的各种艰难困苦。而且我们还必须为事业而勇于作出个人牺牲。

希望是行动的一种态度。它激发人们恢复健康、再创成就。它有利于人们克服眼前困难，并展望明天。希望让人们找到了意志和方法，使他们去追求伟大的东西。希望是人类精神力量的一

种证明。

保持希望：最初步骤/下一步骤

我们了解当今的经济现状——全球范围内的社会不稳、政局动荡、政府岌岌可危——同时，对未来的预测也黯淡不已。在这个时代，保持希望是一件非常重要的使命，即使对那些天生就是乐观派的人也是同样如此。为了应付挑战，为了帮助下属也能应付挑战和树立希望，我们应该怎样行动起来？

▲ **锻炼** 如果你感到沮丧，请不要坐下来悲叹，那样只会使你更感沮丧。相反，你应该哼唱爵士舞曲，再随之作些体力运动。选择一项你喜爱的活动，对它多花些精力。

乐观向上、恢复能力强的人，其生活方式也健康些。他们吃得更好，锻炼得更多，不会亏待自己的身体。如果你想要下属对未来充满希望，那你就得经常做些能唤起人情绪的锻炼活动，并养成其他良好的生活习惯。其中有个措施便是，在你开会或训导员工的中途，停下来让大家休息五分钟“充充电”。参加安大略金斯敦皇家大学夏季管理培训班的学员和全体教员，每天上午和下午都要就地锻炼几分钟。领导们从中获得了极大的乐趣。我们则曾经利用休息时间做过横穿加拿大的模拟式长途锻炼，并配着五十年代流行音乐做过健身操。你为什么不在每周例会时试试这些方法呢？

► **记下自己对未来的展望** 在第一章中我们曾指出过，下属们都希望领导有远见。为人领导，须对未来有方向感并且态度积极。为人领导，须善于同他人交流，了解他人对未来的看法，并努力使大家看法一致。有信誉的领导同可信赖的普通人的区别就在于，前者会拿出一个令人非相信不可的意见来。对未来态度积极、想象独到，这是保持希望的必备条件。充

满希望即意味着像弗雷德里克·赫德森那样在天花板的裂缝中寻找未来的影子，意味着向尚未明了的、想象中的各种可能性进发，同时还意味着面对各种选择而充满创造性。因此，为了提高你的信誉，请和下属交流你对未来的看法吧。

在《领导的挑战》一书中，我们花了两章的篇幅，讲如何激发人们对未来有一个一致的看法。我们还提供了十二项练习，让你学习如何去展望未来，如何去获得他人的支持。^⑨下面是其中的一项，或许你想再试试，或许你以前没试过，那现在就开始试试吧。

问自己一个问题：“我投入工作是为了能干某事，抑或是，我投入了工作所以得干某事？”你的回答很有可能是“为了能干某事。”如果是的话，请拿出一张纸，在其上端写下“我想成就的事。”现在来列一个单子，写下你想在工作期间成就的所有事情。然后一一考察并且问自己：“我为什么要做此事？”至少要连问五次。通过这项练习，你可能会发现一些更深层次的、长期起作用的价值标准，这便是你的奋斗理想。

► **确定目标并制订计划** 满怀希望且乐观向上的人不仅对未来态度积极，而且还会确定目标，并制订实现这一目标的计划。把自己对未来的想象图景清晰准确地表达出来，然后把它分解成各个具体的内容，为每项内容确定好目标，并制订相应的实施方案。

最佳目标应该很巧妙：它具体而不抽象，可以度量，经过努力可以达到，它注重结果并且有时间限制。在制订计划时你就采取这些标准吧，即考察一下，你想达到的确切目的是什么？你怎样才能知道自己已实现了目标？你衡量成功的标准是什么？你怎么知道自己和团队可以实现这个目标？你想在什么时间之前实现目标？

再听听乐观者另一条小小的建议吧：计划小些容易成功。^⑩

正如前面所述，挑战过于令人生畏、转折过于突然都可以把人打倒。实际上，重大的社会问题和经济问题可能是无法一下子解决的。领导应懂得，最有效的转换策略是不断地积累小而渐近的胜利——即使最终目标的实现才是对整个工作方法的全面检验。虽然最终目标无疑很重要，但制定计划时应先确定一些小的、渐进的、更易实现的目标。为了保持希望，应把总任务分解，使其显出简洁的框架来，然后再分段完成各个小目标，不断努力，按自然的发展轨道循序渐进。

而当发现自己没能完成计划时，千万别让自己和整个集体变得灰心丧气。灵活一些，或是改变方案，或是重设目标。

- ▶ **选择有弹性的乐观主义** 如塞利格曼指出的，好领导同时也是有弹性的乐观主义者。有信誉的领导对悲观主义和乐观主义均很重视，并且适时选择乐观主义。这里，塞利格曼提出了以下几条指导原则：
- 如果你正处于成功的位置（如获得了提升，卖出了一件产品，写出了一份很难写的报告，或赢得了一场比赛），则采取乐观主义。
- 如果你正担心自己在将来的心态（如能否战胜沮丧心理、保持旺盛信心），则采取乐观主义。
- 如果情况倾向于维持现状，而你的身体健康状况又是问题的一个关键，则采取乐观主义。
- 如果你想要领导别人和激发别人，并想要人们投你的票，则采取乐观主义。
- 如果你的目的是要对一个前景黯淡的人提建议，开始时不要采取乐观主义。
- 如果你想要对别人的困难表示同情，开始时不要采取乐观主义；但到后来就应采取，因为一旦信心和热情给激发出来了，乐观主义就能有用。

- 如果你的目的是要为一个充满风险和不确定性的未来制订计划，则不要采取乐观主义。^①

当然，我们并不是说你在上述情况下就应采取悲观主义。我们的意思是建议你在纯粹的乐观主义中加进一点调和的东西。

- **吃苦在众人之先** 如果你正计划着一项变革，而它会给他人带来一些困难，那么，你就该思考一下自己能做些什么来分担这些困难（必须能为他人所见），或者来表明不存在某些阶层特权。对于某些困难，你应该吃苦在众人之先，就像 Meredith 公司的董事们那样。你的模范行为会向他人显示你正在和他们一起承受痛苦。愿意参与表明了你对事业的热情，它可以鼓舞他人。受苦在众人之先的此类行动可以培养领导和下属有更多的相互认同感，人们也由此会更加信任你的领导。

- **培养乐观和热情** 情感具有感染力——这一点的确毫不夸张。人的行为举止方式在社会上有传染性，染上一种坏方式就如同染上一次感冒那样容易。当然，你也能染上一种好的行为方式。^②因此，应自觉回避那种总是唱反调的人，多接触一些“凡事肯干的人”。

去一个热闹的夜总会，或试着有规律地看一场有趣的电影或电视节目。不管它们有多平庸，像“美国最有趣的家庭录像”一类的节目还是总能逗你发笑。而笑声是一剂非常好的药，一次痛快的捧腹大笑可以促进人体血液循环，增加血液含氧量，而且痛快本身就能让你感觉良好。

试着玩玩盖尔·威尔逊的“从感情到同情”的游戏，找些搭档，一次一个，让他们谈谈自己所喜欢的东西，鼓励他们尽情表演，模仿他们的手势，唯妙唯肖地刻画他们，和他们一起开怀大笑。这样下来，每个人都会感觉好些。试试以这种方式开一次会，不说常说的开场白“OK，让我们坐下来开始谈正事吧”，而

是先讲五分钟的笑话。我们敢打赌，你肯定会更喜欢这次会议，而且你极有可能得到一个好结果。

- **出去参观一下** 我们已经知道，获得支持可以使人产生希望。我们也已知道，主动认识他人可以增加对方对我们的信任感。人和人之间多一些相互作用，我们就可以多一些乐观，多一份信誉了。许一个诺，以和下属的聊天来开始每天的工作。在你同事的办公室或小隔间前停一下，问问他们是怎么工作的，他们昨晚干了些什么，有什么好消息可以分享，或者有什么问题你可以帮忙的。在每个人身上找出一些以前不曾留意到的东西。对他们坦言自己，让别人了解那些给你的生活带来快乐的东西。

我们建议你每个星期见五十名下属，也即是说，每个工作日见十个人，如果每个人耗时五分钟，则每天还不到一小时。如果你的目标是提高信誉，则没有哪种方法比花这一小时与一个接一个的人交谈更有收获的了。当然，这假定你是心情愉快地去做此事的。如果早晨醒来发现自己躺在床上错误的一端，你由此感到心情不快，那么很有可能你让别人也会有这种感觉。因此，放一段内容有趣的录音带，让自己在同人们交谈之前保持一个愉快的心情。

- **研究一下你的负面信念** 塞利格曼建议，要想变得更乐观，就得学着研究一下你对在自己身上发生的坏事情所做的负面解释，他把这称为 ABCDE 模式，即逆境（Adversity），信念（Belief）、结果（Consequences）、研究（Disputation）、活力增加（Energization）。塞利格曼对此解释道：“当我们遇到逆境时，我们所做的反应便是仔细地思考。思考的结果很快凝固为信念。这些信念可能成为一种习惯，以致于我们不会对此审视一下。而它们并不是闲坐在那儿的，它们会对以后的事有所影响。”^④ 当你遇到逆境时，如果试图把它归于个人的、

长期性的、普遍的原因，那你就可能选择放弃并变得气馁不已。而如果视逆境为一种暂时的挫折，你就会变得精神焕发。

如何才能从信念所致的坏结果中摆脱出来并重新焕发活力？要想变得更乐观，首先你得反思：记下特定的逆境，你由此形成的信念及信念导致的结果。验证一下你用负面信念解释的那些不利境遇，然后再来讨论它们。为逆境寻找一个乐观的解释，让你变得对未来充满信心，更少挫折感，更加轻松，而且自我感觉更好。试着不再相信你的负面信念，然后和你的集体用同样的方法再试一次，找一种能激发大家积极向上并取得更大成就的解释方式。

► **反复澄清价值标准** 我们一贯的主题是，要想获得信誉，就先得阐明你的个人价值标准。这个过程同时也有助于从失败中更快地重新振作起来。价值标准具有一种陀螺般的力量，即使在暴风雨的海面上，它也能为我们提供一个稳定的指南。有信誉的领导首先弄清自己的价值标准，然后帮助别人弄清他们的价值标准。有信誉的领导对共享的价值标准坚定不移。

在第三章中，我们建议大家以阐明价值标准作为加强信誉的第一步，同时我们也建议把它作为整个过程中决定性的一步。如果你已经写好了你的领导信条，那再写一次，然后还写一次。保证你和其他人都很清楚你奉为组织指南的那些原则。再做一次我们在第二章列出的那些练习，如果你已练过了，那么发明一种你自己的新方法。你必须采取一切可能手段来澄清你的价值标准。

第九章 为成为真正的人而奋斗

我不仅要拥有信誉，
我更要为它奋斗；
我要奋斗不已——
在我的经营生涯中，
在我的整个人生中。

——柯克·O·汉森

不确定性在增长。许多组织的目标原来不曾被怀疑过，现在却处于动荡不定中，它们似乎是定错了，并且还不连贯。越来越多的人提出疑问：我们正往何处去？我们的未来是什么？在这个新的全球市场上，旧的秩序不再起作用，各个组织纷纷改造旧式的低效率制度，取而代之的是些大胆且更灵活的制度。即使目标无误，试验和犯错也成了正常的事情。事情变得越来越复杂，合作的障碍轰然倒塌。职能界线和部门界线变得越来越模糊。当今的组织不再是旧式结构图中僵化不变的封闭盒子——如果这种模式的确曾适合组织的话。^①

我们应怎样重构我们的组织？组织决策的价值标准应是哪些？对此并不存在一个人人都赞成的共同看法，我们面对的是一个不确定的世界。我们不知道多元文化的劳动力会对我们的组织和社会产生哪些影响。我们不太清楚 21 世纪对人们的技能提出了哪些新的要求，而且我们也没有制定明确的教育政策来培训这些技能。我们不知道应对国内和国际经济采取哪些调控手段。我

们不知道全球性的相互依赖对我们的组织有哪些确切影响。^②

这些情况使领导提高信誉的任务变得更为紧迫，同时也使它变得异常困难。我们曾反复讲过，当我们言行一致时，信誉也就有了。但是，如果情况的迅速变化使我们无法做到这一点——或甚至无法显出这一点时——我们怎样才能被他人视为值得信任的呢？如果我们不知道有哪些可变因素会影响结果，我们怎样才能显出自己的才干呢？如果我们不得不采用新的方法，那我们怎样才能让别人理解我们是积极承诺信念的呢？

我们希望能有一个简单易行的答案。但是我们没有。我们建议你对任何宣称有此答案的人都要采取极端怀疑的态度。但我们的确很有把握地知道，信誉是领导的基石。如果你的行动能使人更加相信你的诚实、能干和鼓舞力，人们就更有可能愿服从你的指挥。在前面各章节中，我们提出过信誉的六大原则，研究表明，按此行动是会有好处的。不过也没有什么绝对的保证。事实上，当你现在读到这里的时候，我们更想给你一个警告：即使你很好地实践了我们的建议，你还是有可能失败。

身处组织之中，人生充满了奋斗和紧张。这种紧张也许会达到我们每个人的承受极限，而且也许我们还不能肯定自己是否应付得了。不仅如此，我们还更认识到，不确定性很有可能会一直伴着我们以后的职业生涯。这里并不是在讨论走回头路的事。事实上，我们正经历一场经济和社会的根本的重构。这是一个既有紧张也有放松、既有向前推力也有向后拉力的时代。公司看起来可能更像组织起来的无政府的单位，而不像前几十年那样，是代表公共和私人部门的科层机构。

领导们敏锐地感觉到这些压力，因为，为了一个共同的未来而努力树好榜样并鼓励人们协调工作是他们的职责之所在。和下属们接触最频繁的领导——因而也有可能是最有信誉的领导——对这种痛苦的体验尤为深刻。我们承认这种压力的存在，更进一

步，我们建议领导努力学着去热爱这种压力。没有压力，也就没有干劲，没有干劲也就没有行动，而没有行动就不会有进步。进步是衡量领导工作好坏的标准。因此，让我们同领导在加强信誉时会遇到的那种压力和困境作坚决的斗争吧。

自由与限制的矛盾

组织顾问尼尔·克拉普曾告诉我们，他相信自由与限制的矛盾是身处组织之中的人感受到的最根本的压力。什么时候由他人做决定，什么时候我们自己做决定？什么时候我们接受他人的权威，什么时候则反抗这种权威？什么时候授权于他人，什么时候则由自己来运用权力地位？什么时候作出各项规定，什么时候则打破这些条条框框？什么时候倾听别人说话，什么时候则让别人听我们说？

说领导们总能同时增加自由和缓和限制，这不仅不诚实，而且完全不现实。说下属总能承受各种限制并永远不挑战这种地位，这同样是不诚实和不现实的。我们可以指望人们为自由而奋斗，我们也同样可以指望组织对人们施加一定的限制。让人们加入到自由与限制矛盾的解决过程中来，这是领导的部分职责。

我们在弹性工作时间的制定过程中看到了这种斗争，在人们进行电话交流时看到了这种斗争，在公司关怀日、质量计划及自治小组的实践过程中也看到了这种斗争。我们还在权力移交的过程中看到了这种斗争，它尤其是自由与限制之间的一场对话。虽然现在的总体趋势是自由度逐渐上升，但如果期望组织因此而放弃所有的限制则是愚蠢和不负责任的。各种机构都得有限制个人自由的规章制度。问题不在于是不是该有这些限制措施，而在于要处理好它们的量、度及其类型。

加强信誉

自由与限制的矛盾同加强信誉有何关系？在第二章中我们讲到，领导通过阐明意义、统一思想和强化行动等来表明他们对未来设想的承诺。这个过程可以获得人们稳定的信任感，这一点后面还将谈到。

当你已积极着手于阐明意义、统一思想和强化行动时，你必须明白，自己实际上是在猛烈地刺激自由与限制两者本就存在的不稳定关系。争取信誉即意味着给人们比以往任何时候都要多的选择权，虽然最终结果还是各种各样的限制措施。它是在沙滩上画出一条直线。因此，为加强信誉，你得决定哪些方面由人们自治，哪些方面由你自己控制，从而最终创造出一个理想的组织来。要清楚人们拥有选择权的事实，也要清楚这些选择权都是有一定限制的，这种限制来自于业主、股东、顾客、经济体制、创业者的个人风格、掌权经理、同事及其它看不着的方方面面。

保证每个人都有机会表达意见，并能受到公正对待，这是领导的责任。领导必须为大家提供一个讨论、争辩和协调意见的场所。不要光为了图方便，就强行向大家灌输信条。

价值标准的讨论应热烈认真。我们无法想象，以一种遮遮掩掩的调子去谈论我们绝大多数清醒时刻都需遵循的原则这等重要之事。如果讨论会缺乏生气和激情，那你就该怀疑讲话的内容了。当然，并不是每个人都得兴奋地捶击桌子，但如果集体中每个人谈的都是自己相信的事，你就可以感受得到那种强烈的情感了。

但领导不应在倾听时，露出这似乎就表示同意的样子来。他们不应让事情看起来像是每个小组都能得到它想得到的东西，或是人们都被准许“做他们自己的事情”。他们也不应让人觉得，这种讨论会会无休无止地进行下去，或者每当一个新成员加入组织时都会再来一次这样的讨论会。时间表必须设定，决定必须作

出，人们必须让事情有所进展。总有一天大家必须一致同意以某种价值标准作为工作的指导方针，至少在可预见的未来是这样。一个组织在一个时期里必须要有使自身稳固的基础，必须要有一定的秩序。如果基础都变化不定，就会对组织很不利。没有一个公司承受得起这种后果。

如果发现共享价值标准和个人价值标准不一致，对此应怎么办呢？负责任的做法首先是澄清价值标准。应问一问，价值标准的真正含义究竟是什么？如果两者还是存有矛盾，接着，应着手协商处理这种矛盾。怎样做才既尊重了组织又保持自己一定的独立性呢？对此也应问一问。通常，不论是澄清价值标准还是相互协商都会化解困境。但如果你选择协商，你就该知道，组织会把它看作是挑战事件来处理，是对集体、对凝聚集体的共享价值标准和价值规范的挑战。

承担个人责任

决定签约、辞职或是反抗，这些都属于个人责任的事。最近以来，个人责任问题也是人们普遍关心的一个主要话题。公司管理者、搞人事的专业人员、政治家以及自助团体的头头都告诉我们，我们应有更多的个人责任感。但是，个人责任究竟意味着什么呢？

对此，辞典、管理学教科书和心理学书籍很少有用。要想对个人责任的重要性给予充分的评价，我们得求助于哲学。我们在《伟大的思想：西方重要著作概要》一书中查找“责任”一词，索引将我们引向“惩罚”、“原罪”、“意志”等。^③从埃斯库勒斯和索福克勒斯、《旧约全书》和《新约全书》，到黑格尔和康德，关于个人责任，诸家的论述一直是关于人是否能自由选择自己的行为，或者是否由神的意志事先就被决定了要按某方式行动。这便有了“自由意志”一词。自由选择做某事的权利构成了能否授

权他人做某事的一个必备条件。自由选择同时也是能否对公民错误行为或宗教罪孽进行惩罚的一个必备条件。

只有在人们拥有自由意志并能实施这种意志时，个人责任才能存在。个人责任不能独立于选择而存在。在个人选择做出某种行为时，个人实际上是在明确或暗含着说：“我将为自己的行为承担后果。”信誉提高的快慢，是依我们人类对自己行为承担责任的信念的强弱而定的。按照共享价值标准，人们得为自己认可的东西承担责任。如果忽视这一原则，就像许多领导在拒不承认自己行为的后果时所做的那样，将会导致人们越来越多地冷嘲热讽。

因此，在着力提高信誉的过程中，让我们承认我们是在进行一项古老的哲学探索。我们正努力了解人性的力量和它的局限性。在作出每项选择时，我们都能感受到自由与限制的矛盾。但对我们每个人来说，承担个人责任，并对我们选定的道路负责，才是需要我们作出的最重大的决定。

领导与服从的矛盾

虽然我们每个人在同一个组织中往往既是领导者，又是服从者，但有时我们还是会遇到两者发生矛盾的时候。以我们一个朋友的事为例。他是一家大型方便食品公司的前任高级副总裁。几年前，他面临了一次严重的领导挑战。新技术使市场上出现了本公司食品的替代品。主要的顾客正转向那种替代食品。他对市场的研究清楚地表明，这一产业的前途依赖于这种新产品。他相信公司不得不修改长期计划，并转向新产品市场，否则就要承担灾难性的后果。

他将自己的研究成果交给董事会，并极力主张开拓新市场。董事会没有接受他的观点，而是授权两家权威的管理咨询公司进

行独立的调查，以此决定市场的走向和新产品开发的技术可行性。令董事会惊讶的是，咨询报告支持这个高级副总裁对市场的感觉。董事会虽然还没有完全的把握，但现在已有点忧虑了，便请两家律师事务所来决定进入新兴市场是否会引起反垄断的问题。两家都表示不会出现此类问题。

即使有压倒性的证据表明这个高级副总裁的战略眼光是正确而可行的，董事会还是征求第三家律师事务所的意见。这一家给了董事会一直明显地期待着的答案。这第三家律师事务所认为，是存在一些法律纠纷的可能性。于是公司就放弃了对新产品的开发。但这个高级副总裁不能心平气和地接受这个决定——对他而言，这是一个关系到诚实与否的问题。他对这个产业前途的感觉是如此强烈，以致于他继续致力于此。但是，虽然他名誉清白，工作记录良好，他还是没能说服管理层实施新的战略指导方针。董事会胜利了，而他最后也离开了。

这个严重事件说明，人们在组织中会经历另一种两难处境：什么时候领导别人，什么时候服从别人？不论程度如何，这类问题一直是有的。人们对领导寄予的期望和对同事及小组成员寄予的期望明显不同，事实上，不同期望之间还会出现明显的矛盾冲突。

相互矛盾的期望

在为写作本书进行的研究过程中，我们曾让人们填写过一份调查表，其内容是关于他们希望和钦佩同事身上具有哪些特点，他们喜欢同什么样的人在一起作为同事共处。我们采用曾让人们给其尊敬的领导定级的方法（在第二章中介绍过）。我们把我们所知道的关于领导的各项品质都罗列出来，让人们选择其中七项自己最为看重和最为钦佩的内容。

把对领导和对同事的期望进行比较后，我们发现，两者有一

些极其重要的相似之处，同时也存在显著区别。对美国领导者和同事的期望列于表 9.1 中，其中性格特征依序排列。你发现两者有什么相似之处和不同之处？

最期望具有的品质

表 9.1

领 导		同 事	
品 质	选择比例	品 质	选择比例
诚 实	87	诚 实	82
具有远见	71	合作性强	71
鼓舞人心	68	可 靠	71
能 干	58	能 干	70
内心公正	49	智 慧	46
支持他人	46	支持他人	43
思路开阔	41	坦 率	37
智 慧	38	思路开阔	35
坦 率	34	富有想像力	32
勇 敢	33	鼓舞人心	31
可 靠	32	具有远见	27
合作性强	30	内心公正	25
富有想像力	28	雄心勃勃	20
关心他人	27	关心他人	19
成 熟	14	坚 定	19
坚 定	13	独 立	19
雄心勃勃	10	忠 诚	16
忠 诚	10	勇 敢	14
独 立	5	成 熟	13
自制力强	5	自制力强	7

实际上，在我们每次得出的调查结果中，诚实一直排在首位。能力也为大多数投票者所赞同。诚实和能力——你可以回想起——是信誉最重要的两大因素。我们希望知道领导和同事是值得我们信任的，我们渴望领导和同事是能干的和高效率的。这个

发现进一步证明了信誉在各种工作中的重要性。一个人无论是处于同事角色、下属角色还是领导角色，都必须受人信任。这就是为什么我们得出信誉是所有工作关系——以及所有人际关系的基石这一结论的原因。

同样还要注意到这些表格中引人注目的区别。我们对领导和对同事期望的区别，可以帮我们更好地理解，任何想成为领导的人都会面临的一个最基本的两难处境：即什么时候同意，什么时候不同意；什么时候合作，什么时候另辟蹊径。

我们曾提到过，人们都期望自己的领导高瞻远瞩，把握方向，并且关心组织的前途。人们还期望领导能鼓舞人心——即对未来干劲十足，奋发向上。领导在对下属阐明自己对未来的看法时，必须要能振奋人心，并鼓动人们支持自己。具有远见，鼓舞人心，这两者的结合便使领导富有想像力而且生机勃勃。它们使一个人对其他人具有吸引力，使人勇于进取，充满干劲和魄力。它们使人们关心组织的未来，并把今天的行动看作是继往开来的战略环节。它们还使人充满了热情。有此两点，再加上信誉的基石（诚实和能干），于是你相信自己会无可战胜地走向成功。

但是，有一点别忘了。具有远见和鼓舞人心这两项品质，在对同事最为期望的各项品质中非常惹眼地掉落了，取而代之的是，人们更喜欢同事可以依赖，可以合作。人们希望知道，自己的同事是富有责任心的。他们希望每个人都可以协调地在一起工作，希望每个人将个人需要服从于团体目标。

同事可以依靠，可以合作，这一点对人们完成组织的任务是绝对重要的，即使任务极为平常。人们必须能够彼此依靠，和谐共处，为了组织的利益而将个人的事放在一边。没有人们相互间的依靠和合作，任何一项集体任务都不可能完成，勾心斗角就会猖獗蔓延。

但这里有个难点。具有远见和鼓舞力常常同可合作性、可依

靠性不相一致。让我们来举个例子，你看好一种新产品或新服务，它将把整个组织引向一个新的方向。你做好了你该做的各种准备工作，而且你自信市场即将对你看好的产品提出需求。麻烦在于，你所在的集体却将时间、精力甚至是整个工作投入到本组织现在的战略部署中。人们礼貌地听着你讲自己的宏伟计划，然后让你回去继续向大伙宣传现行的方案。然而，你的诚实和干劲都不允许自己就此忘掉你的计划，于是你坚持着。你甚至更起劲地宣传自己的主张。这样一来，不久人们就开始怀疑这个忠心耿耿的家伙现在出了什么问题。他为什么同董事会不和？他为什么不合作？虽然人们口口声声说想要一个更有效率的领导，但实际上，有时人们就是乐意换上一个更好的同事。

这就是发生在方便食品公司的那位高级副总裁身上的事情。他做好了该做的一切准备工作。他了解工作。他富于才干。他雄心勃勃而且知道公司必须改换策略才行。他具有远见。作为一个精力充沛、满腔热情且工作经验丰富的商人，有关未来的种种可能性令他激动不已。于是，他进入了最佳状态。他灵感焕发。诚实要求他捍卫自己的观点。毕竟我们需要诚实的领导。他给了他董事会同僚一个尽可能精确的设想，但是他的战略眼光不符合公司的战略眼光。虽然他诚实、能干、高瞻远瞩且富有热情，但当此事引发了他同董事会的冲突时，他还是被人们视为不好的同事，这时他知道自己在本公司的职业生涯完蛋了。

合作性和可依赖性支配了这次斗争。它们对于协作非常重要，但另一方面，它们也可以成为变革和发展的障碍，如在上例以及其它许多情况下便是如此。太顽固地坚持这两点会使人们维持现状，不思变革，不用脑袋，唯唯诺诺。它们还阻碍了人们提高自己的领导才能，而这种才能在今天又是我们事业特别需要的。上述事例中，公司最后的确错失了一次明显的市场机遇，在经济上遭受惨重损失。

如果你对未来的观点不同于比你地位高的领导，或不同于同事，你就有可能被人们视为不合作、不忠诚，即使你的观点正确无误。而固执己见只会强化人们的这个看法，并且可能使你失去本来意见与你相似且支持你的同事和管理者。你还可能因此而被戴上“背叛者”的帽子，甚至是被解雇、调职，或被迫“自愿”离职。

没有捷径可走

模范领导和可靠同事之间存在着重大差别。虽然两者的成功都以信誉为基石，但作为领导，需要实现对未来独到的、理想化的设想，而同事之间的协作则需要合作，需要大家坚定地维护共同信念。担任领导和团队工作当然不相互排斥——事实上，模范领导会鼓励人们相互合作——但两者还是存在着明显矛盾。有时，当个人观点同组织现行的战略发生矛盾时，就得作出选择：是做领导者，还是做服从者？是和团体沿着大家一致同意的轨道工作，还是自己另起炉灶？

对领导而言，这里无捷径可走。正如写过数本关于领导艺术的书的沃伦·本尼斯所观察到的：“在任何组织内，维护现状、处于牢固地位的官僚会暗暗打击那些警惕心不够的领导。而某些社会势力——例如，个人权力和共同利益之间不断加深的矛盾——又使事情变得更糟糕。它们阻碍了优秀领导脱颖而出。”本尼斯指出，有些人“除了自己的意见外，似乎就不愿意接受任何别的意见了——而他们自己的意见又是如此偏狭，它不允许拿今天的较小利益去换取明天的较大利益。”^④

如果没有学会将个人利益服从共同目标，那么就不会有人愿意服从他人，自私自利、无法无天就成了这个社会的行为准则。但在强调个人利益服从共同目标的同时，组织还是有必要创造一种能促进领导发挥才干的气氛，以使个人能获得发展。组织必须

鼓励人们坦诚地表达自己对未来的新的战略观点。

在这个商业变革频繁、充满不确定性的时代里，对领导而言，能鼓励和忍受比过去更多的内部冲突是绝对有必要的。如果组织希望人们在遇到严重挑战时能显示出开拓精神，那么它们就不得不调低对员工永远忠诚的期望值。而且，它们还得支持诚实、能干的人在解决公司面临的问题上付出的努力。简而言之，它们必须发掘出每个人身上的领导潜力。

成功的涵义

在最近的一次研究中，我们采用了电视上的一个例子，是关于密执安州费城通用汽车公司零部件工厂帕特·卡里根的事。直到1990年为止，这家工厂一直由她经营着。^⑤大家都谈她如何鼓励合作，如何鼓舞他人，她的行为如何使工厂的业绩和人们的工作作风有了明显好转。看来，人们一致认为卡里根是一个有信誉的领导的典范。

这时有个工人却说：“我不认为她是一个特别棒的领导。”我们请他对此作一番详细解释，他说：“通用汽车公司并没有在全公司普遍推广她的领导方法。如果她的确如你们所说的那样优秀，那她就应该影响其他工厂也做出改变。”

这番评论在人群中引发了一场关于领导成功标准的争论。成功是以影响的规模和范围大小来定义的吗？领导最终的目标是追求所辖员工数量最大化吗？是不是只有在将影响从工厂或部门扩展到全公司，甚至从公司扩展到全国后，才能说领导取得了成功？如果你只把十二个人领导到一个前所未有的境界，你有可能被认为是具有信誉的成功领导吗？或者将这一数字改为1200，12000或120000，情况又怎么样？让尽可能多的下属支持自己的观点是成功领导的责任吗？如果领导选择了领导一个小型组织作

为自己的终生职业，能说他们特别成功吗？

邻居为帮助无家可归者而组织了一场本地资金筹措运动，流水线上的工人发起了一场公司物资回收的计划，或者是一个学生发起了一场让孩子远离毒品的运动，对此应怎样看待？他们难道不是领导吗？领导的标签只能为身居高位的人获得吗？

许多关于成功的讨论都涉及到衡量的标准。你拥有的下属越多，你的领导工作就一定做得越好，这一点好理解。领导一家大企业、一个大国家或一场声势浩大的运动，更需要人们拥有特殊的天份和充沛的精力，尤其是在较长的一段时间内。杰出的领导技巧同样是必备条件，当然，还得具备优异的才干。

但如此一来，从逻辑上讲，就不可能判断一个领导是否完全成功了，即使是影响了百万人的领导也同样如此。例如，犹太教、伊斯兰教、佛教及基督教都繁荣了很多个世纪。许多人都认为摩西、穆罕默德、释迦牟尼和基督是些杰出的领导人物。但在这些人的有生之年，他们并没有令每一个人改变信仰，时至今日，仍然如此。

或许再拿一个属于最受尊敬的领导人物之列的人作例子：特里萨妈妈。为了全世界的穷苦人，她无声无息地、充满同情心地工作着，这使她荣获了诺贝尔奖。但同许多公司的总裁相比，她只有极少数的下属。这难道意味着她不是一个和他们一样好的领导吗？

再如戈尔巴乔夫又怎么样？前苏联在他任职期间发生了令人难以想象的变化，而更不可思议的是，他竟然承担着这一时期的领导角色。虽然他没能保住下属们的支持，失去了这一职位，但戈尔巴乔夫难道就因此不是一个值得人信赖的领导吗？

人们常常问及卡里根和其他我们引为范例的领导人物：“她离开后情况怎么样了？工厂是照原来的那一套经营，还是只有她在那儿的时候才这样？”如果只有在卡里根担任经理的时候工厂

才采用她的那套原则，当新经理上台后就采用新的一套，那么她的领导角色会因此而逊色吗？如果你认为逊色了，那你对她本来就愿意让每个人都有机会表现自己这一事实又怎么讲呢？如果下一任经理作了些重大改革，是不是就会否定掉卡里根的那一套方法呢？

关于影响范围和影响持久力的这些言论反映了人们的价值标准。如果看重那些更大、更广、更久远的东西，那么人们就可能会对大多数领导和他们自己感到失望，就会认为只有寥寥几个人才能担得起领导工作。而在我们看来，领导既可以是地区性的，也可以是全球性的。有信誉的领导其领导的规模既可以大，也可以小，并没有什么绝对的标准。你可以领导人们去改变整个世界，你也可以领导你自己去改变自己的工作环境。从时间延续性来看，领导工作一般并非很长，大多数只能延续一个相对很短的时期。当然，有些领导的影响力也可以历经几世纪而不衰，并可以不受地理范围的限制，但他们后来的形象早已不再是当初的那个人了。而有些人影响力只延续几天，只限于几小块地方，但他们同样成功地将人们领入一个前所未有的境界。

这样看来，成功的涵义是什么呢？对领导的成功，东塞拉马德雷山脉露营区分水岭原则可能就是我们所能给出的最恰当的答案了，即不论你的领导范围是限于你自己的 25 平方英尺，还是扩展到工厂的 250000 平方英尺，或甚至是公司的 2500000 平方英尺，只要这个区域较你刚进入它时变得更好，你就取得了成功。

从优秀到过分

在本书中，我们曾提出过信誉的六大原则，它们是奠定领导基础的六条途径。我们也提出了一些具体的方法和技巧，相信每个人都可以采用。当领导和下属的关系已具备良好的基础时，这

些方法和技巧有助于让人们达到更高境界。

优秀是一个崇高的目标，工作优秀是非常值得人们去努力追求的。对非凡和优秀的追求会带来高质量的服务和产品。但一个人有可能走得比这更远。他可能会从优秀发展到过分。这里，我们所说的过分不是指过分的优秀，而是指人们把关注的焦点主要放在各条信誉原则本身上，其目的是为了把方法本身完美化，而不是为了达到预定的效果。将重点过分地放在死的原则上，即意味着手段压过了目的。

也许很难想象我们还会有太多的自知之明、太多的赞赏、坚定、熟练、服务或是信心。但我们的确可能沉迷于不必要的、过多的原则之中，并最终产生一些负面影响，毁掉我们的信誉。优秀和过分之间的分界线常常细微难察。在此，我们提供几条警告标志，帮助你在领导工作中时刻戒备，并纠正任何过分的行为。这些标志和纠正方法列于表 9.2 中。

表 9.2 从优秀到过分

原 则	过分的结果	处 方
发现自我	自 大	开 放
赏识下属	分 裂	思维复杂化
确定共享价值标准	僵 化	引入挑战
提高能力	虚 荣	谦 卑
为一个目标服务	被征服	独 立
保持希望	依赖性强	行 动

从发现自我走向自大狂妄

我们已经知道，要想获得别人的信任，发现自我、了解自我这一点很重要。人们不会信任一个对自己的信念都不清楚、朝三暮四、变化无常的人。但是得警惕一点，有些人由于很容易相信

自己的观点是真理，所以变得好作道德说教、好下断言、骄傲自满、自以为是。同时他们还会变得专横、粗鲁。这类人对别人毫无兴趣，所以别人对他们也提不起兴趣。对这类人，我们根本不愿与之交往，更别说服从他们的领导了。

过分自信是过分自知的另一危险。严重之时，人们会坚信自己有能力取得成功，而可能看不到这种能力的有限性。特别是在环境发生变化，老路已走不通时，这种缺乏远见的毛病更易发生。过分自信会使人变得骄傲自大、判断失误以及对人对事感觉迟钝。

对付骄傲自大的良方是打开心扉。当领导对他人保持开放的态度时，骄傲自大就得以避免（这种骄傲自大有时是由拥有权力而引发的）。当人们看到我们并非“无所不知”，并且我们也有兴趣向他们学习时，他们就会继续信任我们。当人们看到我们愿意承认自己的错误并且从中吸取教训，而不是把它推作别人的问题而挥手不管时；他们同样会继续信任我们。

从赏识走向分裂

要想成功地领导下属，你就应该努力倾听他们的意见。当下属相信领导心中装着他们的利益时，就更有可能信任领导。相反地，人们不愿意服从那些只对自己的各项安排感兴趣的人。因此，领导必须倾听所有下属的意见。

虽然有充足证据表明，多样化有利于事业发展。如前所述，它促进革新的步伐，并使决策更可能反映最多员工的意见。在一个有着多元劳工层的多元文化市场环境中，多样化使人们成功的机会增多了。但是，在学会赏识他人形形色色的价值观时，领导必须谨防自己摇摆不定，并应极力避免分裂的出现。因为，有着这么多的小利益团体，其观点又如此歧异，领导有可能在两个重要团体之间摇摆不定，或者，他们有可能对每个团体都作出承

诺。

这种情况在政治领域中确定存在着。为了提高影响，谋求自身利益，每个特殊利益团体都各自疾呼某一种公认价值——从自由到安全、公正、平等、竞争、和平等等。如能做到公正无私地倾听，则任何一种都无法否认。但如果领袖果真全部肯定它们，则整个体制必然陷入两难困境，决策也无法作出来，各利益团体结果也都会失意和愤怒。

对政治领袖及任何有过此类困扰的领导来说，这种情况最可能最令人理想破灭了。一个行为合理的领导会鼓励人们选择，但不会强行规定人们必须持某些价值观念。现在，想作出一个决策把每个人的积极性都调动起来这一点是越来越困难了。利益的多样化使决策变得特别费力。领导肯定了太多种不同观点，就有可能让人们产生不该有的希望，或激起人们不满的抗议。如领导鼓励一切言论，那么就可能造出一个空想的巴别塔，在那里人们无法相互理解。如此下来，事情不得不发展到一点，即倾听停止，抉择开始。

组织是种社会性的机构，它们出自于人们共同的理想。因此，领导的部分职责应是向大家强调共同意见，而不仅仅是某些人的个别意见。领导不应培养出各种小宗派，而应对各种各样的价值观进行协调综合，以新的价值观把大家团结起来。

我们大多数人倾向于以一个非常狭窄的视角看问题，而“头脑简单”一词的经常使用又表明人们对此是有所认识的。研究表明，思维复杂的人——即能从一些不同的视角认识和理解问题的人——会更有效率，更能领导和管理他人。他们更能容忍模糊语言，更少偏见，更能协调解决矛盾，还更能作出道德判断。^⑥以密执安大学教授卡尔·韦克的话来说便是：避免出现分裂的良方便是“使自己的思维复杂化。”^⑦以全方位的视角看待问题的能力有助于我们了解自己的决定是否让人产生信任感，即使这一决定

可能没有迎合某个力量强大的利益团体。多样化使领导工作变得复杂了，然而，那些有能力处理复杂问题的人会因此而成为更好的领导。

从确定走向僵化

我们的研究表明，共享价值标准对领导、下属员工及组织来说，都有着重要的意义。领导应围绕核心信念建构舆论，并公开维护大家已一致通过的决定。领导必须找到一种作为共同根基的东西，并培养大家的团体观。领导应以原则而不是以自己的地位为基础解决矛盾。

大家拥有一个共享的价值标准，这是文化建设搞得好的公司的一个特点。^⑧文化建设搞得好会给公司带来好的业绩。但是，哈佛学科特和赫斯克特证明，文化建设搞得好也会产生坏结果。他们指出，1977年至1988年的资料显示，如果以收入增长、资本回报率、股票价格上升等指标作为衡量指标，有些在文化建设方面成绩极佳的公司其实际业绩是很差的。他们由此得出结论：“这些情况表明，对企业文化建设理论提出的一种批评——即文化鼓手不仅可以将公司引向成功，同时也可以把公司引入衰退——也许是对的……文化建设可以把人——甚至是有理性、善思考的人——引入歧途。”^⑨共享价值可以变成一种束缚人的东西。

这个一度是企业基础的顶梁柱原则也可以变得过时。科特和赫斯克特看到，“一个牢固的企业文化可以滑向傲慢、封闭、政治化和官僚化。”^⑩在今天这个变化迅速的世界里，这些都不利于企业取得良好业绩。

追求标准和价值观念的一致还可以导致人们服从于“小团体思想”——这个词是研究者欧文·贾尼斯提出的。^⑪对和谐一致的强烈期望、对维护个人领地的需要使得人们倾向于避免不一致。

他们不提同别人相反的观点，在对某个决策存有疑问时，他们选择的是反省自己。结果可以说是灾难性的。根据贾尼斯的意见，在一定程度上，“小团体思想”是历史上许多惨败事件的起因，包括 1938 年内维尔·张伯伦首相对希特勒的绥靖政策，珍珠港事件后 Kimmel 上将在日美之间内部调停的失败，以及肯尼迪总统顾问团作出的登陆猪湾的决定。^②

团体可以成为个人崇拜的一种对象，它限制了人们的自由选择，其结果便是人们盲目的服从。这种服从或是出于固执（就像吉姆·琼斯对琼斯城的个人崇拜），或是出于麻木。团体还可变成一种社区性的俱乐部，它强调其成员的利益高过某些更大集团——如顾客、股东——的利益。这样下去，要不了多久，团体就会成为一个与外界丧失联系的孤立体。

避免僵化的良方是引入挑战。为防止组织变得僵死，领导必须有意识地引入一些对现存准则的挑战。他们应定期核查现存准则的合理性，如果不合理，则决定应采取哪些措施。萨斯喀彻温省公共事业委员会就抱着这种想法，每半年来一次对价值准则的审查。其前任执行主管吉姆·麦金利说，这一行动的目的在于两方面：评估员工们实践价值准则的程度，评估这些准则在未来的有效性。例如，有次审查后，委员会就改写了六条准则中的一条。因为他们认识到，员工们“不可能按所写的来实践这条准则。”^③

从提高自我走向虚荣

有信誉的领导鼓励人们发挥个人才干。他们给人们选择权和言行的自由权；他们启迪并培养人们的自信心。在一个有信誉的组织里，每个人都是领导，都是自己命运的主人。

但是，过度提高自我会导致虚荣。它使领导和组织变成 Muscle 沙滩上扭着肌肉、神气活现地走来走去的装腔作势者。他

们的目标是只要看起来好，而不是实际上好。他们关注的焦点是好的汽车、地毯、油画、衣服、饭店、俱乐部、小玩意儿、纪念品等。对一个组织而言，虚荣的最新内容可能是争取各种各样的优质奖章了。但实际上，这些东西同成为最好的究竟有什么关系呢？心理学家乔治·伦纳德——他写过九本书——指出：“如果你总想着表面的东西，那么你就永远不可能专心致志于某事，而这种专心致志又是获得高效率及最佳成绩的必备条件。”^④

过度提高自我还会使人们努力求得完美。丰富的经验对发展自信心的确重要，但求得完美则不属于此列。伦纳德写道：“娴熟不是一个关于完美的东西，它是一种过程、一种发展的状态。优秀者是那种日复一日、年复一年不断奋斗，并无止境追求的人，是那种愿意以行动来努力，如果失败了，只要自己还活着就会继续努力的人。”^⑤

完美主义会使人总是对自己和别人的表现心怀不满。它导致对别人学习的干涉——“噢，这儿，让我给你示范一下”——而且还变得容不了别人犯错误。完美主义者从来不让别人以自己的方式获取成功。追求完美的领导可能会变成暴君。虚荣和完美主义助长了人的骄傲自大，而骄傲自大可以彻底葬送掉一个本来很优秀的企业或者领导。

过分强调个人表现还会使人把个人的控制权看得比组织的目标还重。如果每个人都是自主的，领导公仆的位置又在哪儿呢？如果发挥出每个人身上的领导潜力，则自由与限制、个人权力与集体目标之间的矛盾就会加剧。因此，我们应牢牢记住：如果每个人都是领导，则每个人必须同时也是向别人提供服务的人。

避免虚荣的良方是谦卑。领导必须了解自己和组织的缺点，且愿意承认它们。他们必须鼓励和支持他人勇于承认错误，不害怕受到惩罚或报复。在组织中，一个强调谦卑的人实际上是自豪的，虽然他不允许这种自豪过分发展而毁掉自己。阿肯色州

Bentonville 的 Wal-Mart 公司是当代最成功的零售商之一，虽然其总部一点也不豪华气派，但它照样经营良好，其成功可能与它的不虚荣矫饰很有关系。

从服务者到被征服者

领导者为目标服务，也为其领导的对象服务。可信赖的领导将组织的目标和原则置于一切的首位。为保持可信赖的公仆形象，领导必须密切接触人们，必须身先士卒，自己不愿做的事，也不会让别人去做。领导还必须善于提问题，恪守诺言，勇于承担责任，并能立功赎罪。

但是，强调领导工作的这一公仆性质会带来一个极为根本的问题：什么时候按下属的要求行动，什么时候按自己的原则行动？经常是，为了集体利益，领导将个人考虑放在次要位置。但是，在服从别人与丧失自我之间还是存在着重大的区别。

不久前，一个县级视察团的某个成员问了我们这么一个问题：“如果一个经选举上台的官员相信，某个东西从长期来看最符合其选民的利益，但他同时知道眼下选民们不会支持它。在此情况下，这个官员应怎么做？是只管人们眼前的要求而置他们将来的共同利益于不顾吗？应只按人们投票的结果来进行管理吗？难道我们不是被选出来以思考问题的吗？”

对这些问题不好回答。要想获得信誉，就得倾听他人的意见，它实际上是在表明一个立场：我们得了解情况。领导必须倾听自己的服务对象。但问题在于，并不是每个人都是赞同的意见，决定又必须作出。如果倾听过程太多，投票次数太多，最终就会产生自相矛盾的结果。它们会变成仅仅是为了取悦人们，而不是为了领导好人们。事实上，如果你是一个团体的领导，而且你已有了你的一套信条，而且也有能力和信心（比如像帕特·卡里根那样），对于这个集体的各项行为准则应如何如何，你难道

没有权力谈点自己的看法吗？

与此相似，如果你对自己给人们留下的环境遗产感到担心，难道你不该按此信念采取行动吗？在 Ben & Jerry's Homemade 公司担任办公室经理时，盖尔·梅菲尔就是这么做的。这家公司正在造成一些环境问题，引起了社会的关注。由于它属下的冰激淋工厂产生的污水过多，沃特伯里市佛莱蒙的污水处理设施处于超负荷状态。如果不采取一定措施，工厂就有可能被关闭。不等政府提出要求，梅菲尔就领先，拿出了一个创造性的解决方案。她决定，可以采取喂猪的方式使废料得到再利用。Ben & Jerry's 公司提供废料，猪则由本地一个愿意参与此事的农场主负责。

梅菲尔强烈感受到作出改变并按自己的信念行动的重要意义：“你不得不冒险。我知道，向一个全新的方向挺身前进这事是有些让人害怕，但你得相信自己的直觉。直觉往往有一定的根据。另外，还不要气馁……不要想自己会遇到抵制……会碰壁。每当有人对我说‘不’时，我都把这个挫折看作是水流在溪中碰到了石头。最终，水或是会从石头上方流过，或是会绕着石头流过，或是会从石头底下流过。”^⑥

当你想成为一名公仆式领导时，当你想按自己的信念行动时，没有任何东西会顽固不化地跟你作对。如果下属们对未来有所期盼，领导就该放眼未来。我们用整本书来强调领导工作的基石——信誉——但我们不想让你忽视掉，有信誉的领导和可信赖的一般人之间的区别就在于领导须有远见。每个下属员工都希望并都期盼自己的领导能够把握好方向。

梅菲尔和卡里根以强烈的信念激发他人行动起来，这一点和本书中其他领导是一样的。为下属服务并不意味着坐等下属来叫你。它也不意味着对下属的每个要求只根据其字面意思作出反应。为下属服务意味着，为了下属的利益你得提前行动起来，并且常常要做到需要在后满足在前。是否具备这种预见和承诺未来

的能力是对领导工作的真正考验。^⑦

因此，领导必须锻炼自己预见下属要求的能力。预见准确则会收获甚丰。下一次外出漫步时，或慢吞吞走过本地停车场时，你注意一下，究竟有多少人头戴耳机，腰间揣着袖珍放音机路过你身边。第一台随声听是应某个顾客的要求而诞生的吗？不，这个主意并不来自于顾客。第一台个人电脑是应某个企业雇员的要求而诞生的吗？第一架飞机是应航空公司股东们的要求而诞生的吗？事实上，引起世界发生巨大变化的大多数革新是出自于一些疯狂的企业家们的远见。这些人预见到并且提前满足了人们潜在的需求——如果人们仅仅只是意识到自己的需求的话。^⑧

这并不是说领导总是正确而下属总是错误的，它只是表明，说说“为他人服务”是很简单的，而事实上，事情并不会因此就顺顺当当。为他人服务的实际过程相当复杂。除倾听下属外，有时你还得倾听一下自己的良心和直觉。要做到诚实——即在内心深处和在大众场合都真实地表露自己——领导就得对自己真实无欺。诚实要求你得对自己的良心负责。当你的信誉很好时，偶尔在一些问题上只比你的下属早一两步，他们会放你一马。但如果你的信誉已全然耗尽，而你还一意孤行时，他们就极有可能要下最后通牒了。

避免处于被征服状态的良方是保持自己的独立性。为了免于因事业而失去自我，领导必须在组织之外发展自己的个性。除了工作，他们必须找到其他一些可确定自身存在价值的东西。在为期十年的研究中，我们所遇到的最善表达和最为成功的领导都是能了解自我、并把这种了解扩展到工作之外其他事情上的人。这些领导都有一项长期性的业余爱好，如出航、弹钢琴、表演剧目或者写写诗。这一事实将我们带回到加强信誉的第一条原则：发现自我。为了服务好他人，你还得同时关注你自己。

从希望走向依赖

有信誉的领导凡事看光明的一面。他们乐观向上，满怀希望。有信誉的领导满怀爱心和勇气前行。他们积极想象，积极行动。他们寻求别人的支持，为了让别人做得出色，他们同时也给予别人支持和认同。

然而，太多乐观会有损于信誉。当风险太大，或前途黯淡，或一个人需要的是别人的同情时，乐观作为第一反应就不太合适了。过分乐观会让人看不到现实，看不到风险。当你的许诺不能完全兑现时，人们的幻想会因此而破灭，以后他们就不大愿意轻易相信你了。因此，领导必须给现实定好位。

提供过多的支持可能使他人养成依赖性。如果我们需要下属自立、自强，我们就不能老是给他们安慰。你不能指望自己每天工作 24 小时后还能保持身体健康，还能正常行使自己的工作职责。

报酬和授予荣誉是常用的两种激励机制。但报酬的内容比较含糊，它的对象是一个人所做的全部工作，包括做得好的和做得不好的。正式和非正式的荣誉授予如果变成例行公事，就会失去它的刺激作用。人们必须能够说出哪些行为对企业有贡献，哪些行为没有贡献。升职和荣誉授予必须能让人们实际得到，而不只是虚挂着的東西。这是因为，权利心态如没有得到满足，人们就会失去好好表现自己的动力，这一点和缺乏尊重和认同一样会很容易地让人失去表现自我的动力。

避免产生依赖性的良方是行动起来。为了保持自由，我们必须在头脑里拥有信念，在行动上具有能力。如果人们感到无望，感觉受了欺骗，并认为自己无足轻重，他们就可能依赖组织给予他们希望和支持，他们就会放弃主宰自己的命运，而把它完全交给组织。^⑨领导必须防止自己和下属拿组织代替自我，防止丧失自我。

旧的结束，新的开端

人精疲力竭了，能量耗尽了，才思停滞了，组织僵化了。而挑战在继续，压力在上升。但旧的一套工作方法已不再有效，如果坚持按它来行动，我们就不可能有一个崭新的未来。如果员工们忧心忡忡，他们就会变得缩手缩脚。决定领导成功与否的标志——事业的发展，也就会停顿下来。

首先，领导和下属必须了解哪些东西过去有用而现在无用，然后，他们得具备进入不确定性领域的能力。这个领域在刚开始时看起来有点吓人，但正是从此处开始，人们得以重振旗鼓，重焕活力。而只有在人们、组织及社会恢复了活力之后，它们才不会被衰退和腐朽的混乱状态所打倒。

重焕活力的源泉在于学习——或者，更准确地说是，先忘记旧的，然后学习新的。1973年，密执安大学计划和公共政策学教授唐纳德·N·迈克尔对时代变化后新的学习能力总结出几个特点。他的观察结果在今天可能比在那时更显中肯。他说：“我认为，我们别无选择，只能努力适应那种适合应付全局性混乱以及复杂性和模糊性问题的方式。这意味着，作为正在寻求生命意义和努力价值的人，我们别无选择，只能承担起这些风险，并且接受由于转变而带来的痛苦、激动和振奋。”^①迈克尔断言，如果在作出改变后，使组织面对的是未来而不再是过去，那么，人们就会发现，成为学习者是很值得的。他总结出几个新学习能力的特点：

- 对不确定性认识很深，并且学习如何应付不稳定性带来的压力
- 能包容错误，并把错误视为学习的机遇

- 对未来承担责任，并能以明天的眼光评价今天的现实
- 培养处理人际关系的能力，以便学习他人
- 了解自我
- 拥有强大的支持力量^①

当我们思考一下那些为下属所尊敬的人，迈克尔的上述描述对他们每个人都很贴切。这些人了解并且也让别人了解，他们并不是对所有问题都有答案，他们并不总是控制得了局势，而且他们还有一定的脆弱性。通过这样做，他们接受了自己的错误，并且自问可以从中学到什么。他们向前看，思考未来会是什么样子，特别是在他们的看法已转为现实后便更是如此。他们仔细思考在探索过程中暴露出来的价值标准问题。他们在人际关系的处理上训练有素。他们总是问别人问题，倾听别人的意见。他们了解自己的价值准则和信念，也了解自身的优势和弱点。他们无一例外地拥有广泛的支持网。

约翰·加德纳当然符合上述情形了。他曾为美国六任总统服务过——六任总统能力不一。他是“共同事业”的原创主席，也是“独立派”的合创人。他还担任过 Carnegie 公司的董事长、国家城市联合会的主席。他写过七本书，编过两本书，《重塑自我》便是其中的一本。几乎一点也不令人奇怪，在 77 岁的高龄，加德纳开始了另一种职业生涯：到斯坦福大学当教授。

加德纳相信，学习和再学习对所有人均很重要。他的确按自己宣扬的亲身实践了。而且，他还相信，领导对重振组织负有特殊责任：“变革的步伐是迅捷的。失去适应能力的组织为此付出沉重代价。然而，大多数领导的前进动力还和一千年前的一样，接受现行制度，并领导它。但这种状况已不大可能继续下去了。不断更新是必要的，领导必须了解人类制度体系是怎样逐步走向成熟及为什么会走向成熟的。他们必须了解革新过程在人类的进步中占有一个什么样的位置。”^②

加德纳对那些希望革新以求进步的领导提出建议，他说：“领导永远不能忘记的一点便是，革新的关键在于人类才能和智识的最大释放。”^③

这样，我们就整整走了一大圈。我们讲过，有信誉的领导首先是发现自我，然后是赏识他人。他们先发现自身的能量和才干，然后在别人身上也发现了它们。人的这种能量和才干需要不断更新。信誉也同样如此。

重获信誉是人类一个永恒的奋斗历程。要想做好领导工作，最重要的便是获取人们的信任。信誉是人们工作关系的基石，要想获得信誉并强化这种信誉，我们必须全力奋斗。下属并不欠领导忠诚，领导必须以自己的行动去赢得这种忠诚。而下属的回报——对领导的信赖和信心实际上是非常值得人们去为此奋斗的。

附 录

信誉的影响及要素研究

为了让大家理解我们对信誉问题兴趣的起源，我们得回到当初我们首次对领导过程进行系列性调查的时候，这是十多年前的事了。在抽样方法尚未进入编写中的词典之前，我们就已经着手让人们讲一些自己当领导的最佳个人经验——即他们在自己的组织里取得特殊成就的事。听到的“最佳经验”越多，我们就越来越明白，作为领导并不是“神授的礼物”（如“天赋”一词所言），而是一套可以加以识别（因此也是可以学习的）的实践、策略及行为。接着，在圣克拉拉大学办的一个管理培训班上，我们让四十名高级管理人员分成小组谈了他们自己的最佳经历，之后我们一下子全都意识到：这些领导采取的方法有巨大的相似之处，这种相似与他们所学的专业、他们的职务、地位（地理上的和等级上的）、性别、年龄、经历、利益倾向及教育等因素毫无关系。

在此之后，我们接着又进行了一系列的有序研究，其中包括对一千多名管理人员进行的个人面谈和个例研究，以及对遍及全球、数量至今已超过四万五千名的人员进行的经验式调查。我们的早期发现为我们早些时候出的一本书：《领导的挑战》奠定了基础。

在此基础上，我们很早就意识到，从领导的视角看到的東西只是（最多是）事情的一半儿。毕竟，没有一个人是单靠自己获得辉煌成就的，正是认识到这一点，《领导的挑战》一书的第二

章题目就定为“被领导者对领导者的期望：了解事情的另一半”。我们在本章结尾处写道：“我们相信，管理者是让其他人去做某事，而领导是让其他人乐意去做某事。领导身先士卒，信誉正是由此而产生。这是所有领导工作的基石。领导以自己的行动建起了这种信誉。”我们接着描述领导有哪些行为会使人们心甘情愿地服从他们。但是，在继续调查后，我们却越来越意识到，这个过程实际上是个相互作用的过程，领导工作干得如何，在很大程度上取决于观者的眼睛。

我们也意识到，虽然已有大量关于信誉问题的研究，但其中大多数是跨学科地分散于各学科领域内的（如在心理学、社会学、信息学、市场学、政治学及法学中），只有极少数研究出现于管理学文献中。伊利诺斯大学教授丹尼尔·奥基夫在他令人难忘的书《说服：理论及研究》中引用了七百五十篇论文，但其中出于各类商业杂志的还不到百分之一（六篇）。与此类似，在社会心理学家罗伯特·西德尼的《影响：人们怎样及为什么会同意》一书中，目录中的一百七十六条参考资料中，只有一条出自于管理学文献。

有两个引人注目的例外。其一是哈佛商学院教授罗萨贝思·莫斯·坎特于1977年写作的论文《企业里的男人和女人》，论文中提及的经理们在谈到有效率的经理应具备哪些特点时，赞同“信誉比其它任何东西都更重要。”第二个例外是加利福尼亚大学伯克利分校的教授查尔斯·奥赖利在对几个高科技公司雇员进行调查的基础上于1984年写作的论文。他发现，最高层管理部门的信誉与雇员们对工作的投入和对责任的承担有明显的相关性。奥赖里宣布：“当雇员发现管理层值得信任，其宗旨也具有连贯性时，他们对其评价就更高，并认为他们称职。”他也注意到对信誉的研究还相当不够，说这个课题尚未以现代企业为背景深入展开。

本书第一章谈到了我们对领导最令人钦佩的几个特点展开的

调查。我们在公共部门和私人部门的一些经理身上反复进行这一开拓性的研究，直到最近方才完成（已经过十余年的穷追不舍）。得出的结论在时间上具有明显连贯性。诚实一直位于最前列，能力和鼓舞力紧追其后。奥基夫保证，在“信息传播者信誉因素分析的调查”中，这三个特点一直连续出现。在查阅文献得出的结论和我们早期对领导工作“另一面”了解的基础上，我们在过去几年设计了一系列的研究，对信誉的影响和可信赖行为的识别两方面的内容展开了调查。下面，我们就依次描述这些经验式的研究。

研究之一

我们的调查从观察领导和下属的关键表现（如承诺、满意、协作）这两者的关系开始。调查采取的是一个 M.B.A 方案。样本包括 186 个职业人员，其中包括兼职人员。回答者平均有七年工龄，大多数人（百分之八十七）正受雇于某处。百分之四十二的人处于管理者位置。根据职务来分，有会计/财金（百分之二十六）、工程（百分之二十三）、制造业/机器操作业（百分之十九）、市场/销售（百分之十四）、人事管理（百分之三）、科研开发（百分之二）、管理信息系统（百分之二）。男性占全部样本人数的百分之七十。

衡量经理信誉有一个综合性指标（只有一项内容）和一个复合指标，后者由经理诚实度、能干度和鼓舞力三项陈述共同组成。综合指标和复合指标的相关度为 0.83 ($p < .001$)，综合指标与复合指标中每单独一项内容相关度的平均值为 0.68 ($p < .001$)。雇员的态度分为七个方面（见表 A.1）。所有项目均以七分制来衡量（即 1 分代表“强烈反对”，7 分代表“强烈赞同”）。

根据综合信誉指标的平均得分将样本分为高分组和低分组。对两组的比较表明，认为自己的经理信誉较高的雇员比起那些认

为自己的经理信誉较低的雇员来说,其对工作和组织的感受要明显 ($p < .001$) 积极一些和更喜欢一些。

这项研究进一步论证了信誉对雇员的工作态度具有重大影响。它还支持了前面的文字中提出的关于信誉的概念(即诚实、能干和鼓舞人心)。后来同被调查者讨论后,信誉的概念、其构成要素、信誉对人际关系和组织的影响就更加明晰起来。而进一步的分析则表明,性别、工作年限、职务背景、管理地位等因素对结果均无系统影响。

表 A.1 以经理信誉对雇员态度的 T 检验 (N=186)

雇员态度	信誉	
	低	高
个人的价值标准同公司的一致吗?	4.05	5.11*
愿意长时间工作吗?	4.01	5.19*
对告诉他人受雇何方感到自豪吗?	4.59	5.48*
对公司有认同感	3.39	4.51*
认为自己的工作集体有强烈的协作精神	3.62	4.97*
自己感到离不开工作了	4.73	5.27*
两年后还想继续留在本公司工作	2.63	3.90*

* 低分组和高分组之间差别的统计显著性水平为 $p < .001$ 。

研究之二

我们组织起五个独立的中心组,让其识别表明人诚实、能干及鼓舞人心的言行。我们想弄懂雇员是如何确切知道经理诚实、能干和鼓舞人心,或是不值得他们信赖的。我们发现,可信赖和不可信赖并不总处于一个行为可能集的两极。虽然人们几乎总认为可信赖的人都具备上述三特点,但也没有必要把那些视为不太

(或完全不)可靠的人就看成是彻头彻尾的虚伪、能力低下或死气沉沉。一个人的信誉一般都需要上述三个特点的有关证据来证明(超过某个最低界限),而不值得信赖则可以从任何一个特点的缺失中得出结论。

各中心组得出大量报告,表明经理有哪些行为举止可以在下属头脑和心目中产生信任感。我们向其中两个组的成员继续去函,建议他们对自己的观点有重点地扼要说明一下。在他们反馈信息的基础上,我们编制了一个包括十八项内容的衡量指标,上述我们准备拿来当定义标准的三个特点,每一点均以其中的六项内容来反映。

这个指标应用于来自三个不同组织的管理者身上。这三个组织分别是一家政府军火承包商(人数为24人),一家高科技计算机公司(人数为64人),及一家全国性的执法机构(人数为96人)。每一个样本组中的管理者都随机地被分成规模同等的两组。我们让一半的人想出一个自己共过事的且非常令人信赖的人,让另一半人想出一个自己共过事的但不太可靠的人,然后叫他们以上述十八条标准描述一下那个人。回答采取五分制,即1分代表“很不符合”,5分代表“很符合。”

对两组(可信赖的一组和不可信赖的一组)进行的T检验显示,它们在十八项标准上全都具有明显区别($p < .01$) (结论在表中未显示)。而且以单项指标(包括六条标准)来衡量人的诚实、能干和鼓舞力时,这两组也具有明显区别。三个单项指标的内部可信度在各样本组内部及三个样本组之间均处于高水平,对诚实和能干的系数 α 均为0.93,对鼓舞力的系数 α 为0.86。

研究之三

本研究的主要目的是为了确认对信誉衡量标准的可靠性进行

的检验和再检验。我们采用一个 M.B.A 方案。样本包括 51 名职业人员，其平均工龄接近于八年，超过百分之七十五的人正受雇于某处，其中超过百分之五十的人正处于管理者位置。男性比例刚过百分之六十。

独立运用上述方法（耗时五天）后，统计显示，检验一再检验具有明显相关性（ $p < .001$ ）。检验一再检验的相关度对诚实指标为 0.83，对能干指标为 0.90，对鼓舞力指标为 0.86，内部可信度（即系数 α ）在第一次试验中的变化范围为 0.61—0.79，在第二次试验中的变化范围为 0.76—0.84。这些结果表明，无论是信誉的产生还是信誉的衡量都不是神秘兮兮、不可捉摸的东西，它们正变成某种可以为人们识别和理解的现象。

研究之四

在本研究中，调查是由 39 名职业人员按一个 M.B.A 方案进行的。这些人来自不同的组织，我们让他们将一份简短的调查表随意发给他们公司中的几个人，调查结果则直接邮回。我们共收到 113 份调查结果（回收率为百分之五十三）。回答者平均有十年工龄，大约有百分之四十三的人正处于管理者位置。百分之五十五的人为男性。

此次调查采取信誉的衡量标准。上述三个变量以六分制来评估，即 1 分代表“强烈反对”，6 分代表“强烈赞成”。这三项指标的內部可信度处于高水平，其中对诚实和能干两个指标的系数 α 为 0.92，对鼓舞力的系数 α 为 0.88。每个指标均同综合信誉指标（由诚实、能干和鼓舞力三个指标组成，其中每项又分别有三种评价）呈显著相关性（系数 α 为 0.72）。相关度的变化范围为 0.74—0.78（ $p < .01$ ）。

另外，和研究之一一样，这里的回答者也须表明自己的工作

态度，即强烈的协作感、对公司的自豪感、对组织的认同（指愿意继续留在本公司工作）及个人价值标准同组织价值标准的一致性。每种态度均以七分制来衡量（即1分代表“强烈反对”，7分代表“强烈赞同”）。总体工作态度这一指标被设计为这四项内容的一种线性组合（系数 α 为0.73）。表A.2显示了高分组和低分组（以平均分为界）在信誉三方面和雇员工作态度上的比较结果。

表 A.2 以诚实、能干和鼓舞力为标准的高分组和低分组对雇员态度进行的 T 检验 (N=113)

	诚实		能干		鼓舞力	
	低	高	低	高	低	高
认为自己的工作集体有强烈的协作精神	3.96	5.28 *	4.10	5.15 *	4.06	5.42 *
个人的价值标准同公司的一致吗？	4.52	5.42 *	4.53	5.39 *	4.55	5.56 *
对告诉他人自己受雇何方感到自豪吗？	5.42	5.97 *	5.25	6.02 *	5.31	6.22 *
两年后还继续在本公司工作	4.02	5.20 *	4.04	5.16 *	4.02	5.44 *
总体工作态度积极吗？	4.48	5.47 *	4.51	5.43 *	4.48	5.66 *

* 高分组和低分组区别的统计显著性水平为 $p < .001$ 。

如表 A.2 所显示出的，有关信誉的这三个变量的每一个都与雇员的关键工作态度呈显著相关性，此结论适用于一系列不同的公司。总体工作态度这一指标同每一个独立指标在统计上有重大差别 ($p < .001$)。比起那些发现自己的经理不够诚实、能干和鼓舞人心的回答者，凡认为自己的经理诚实、能干和鼓舞人心者明显地更有可能具备强烈的协作感、对组织价值标准及组织本身的认同感。经理的能力和鼓舞力是大是小明显地影响着他们对组织的自豪感。但诚实指标在统计上就没有如此显著的影响了。

另外，人口统计的特征分析没有显出任何显著关系。无论是年龄、工龄还是管理职位（有或无）都同任何一项信誉指标不存

在显著相关性。

研究之五

在以诚实、能干和鼓舞力三大指标研究了信誉之后，在本研究中，我们还要检验一下信誉的六大原则（本书已对此描述过）是否可用来衡量值得信赖的领导行为，并考察这些行为是如何影响人们的工作态度的。同研究之二一样，我们先组织起几个中心组（由经验丰富的管理人员组成），然后让这些人识别经理的哪些行为举止可以表现他们的诚实、能干和鼓舞人心。这次讨论产生了一百五十多种关于行为的不同言论。由三名大学教师、十一名董事和高级人事经理、五名熟悉信誉和领导问题的顾问共同组成的专门小组将这些言论总结成信誉的六大原则[发现（自我）、赏识（他人）、确定（价值）、提高（能力）、服务（目标）、及保持（希望）]。在六条原则之内，位居最前列的（即评估者们对其在信誉上的重要性肯定程度最高者）七种言论是我们下一步分析的对象（结果得出了42条）。六大指标的内部可信度变化范围为0.85—0.93。

有两个不同的样本对本研究很有用。第一个样本包括来自于美国各地的101名高级卫生保健官员，他们正参加一个国家级会议。这些人受过高等教育，百分之八十的人拥有硕士学位，在四十岁过后，大多数人在自己的组织里当上了总经理、董事长或高级副总裁。第二个样本包括来自于一家大型公共服务公司的六百四十名专业人士和管理人员。他们中大约有三分之一的人正处于管理者位置。对研究的参与是自愿和秘密进行的。

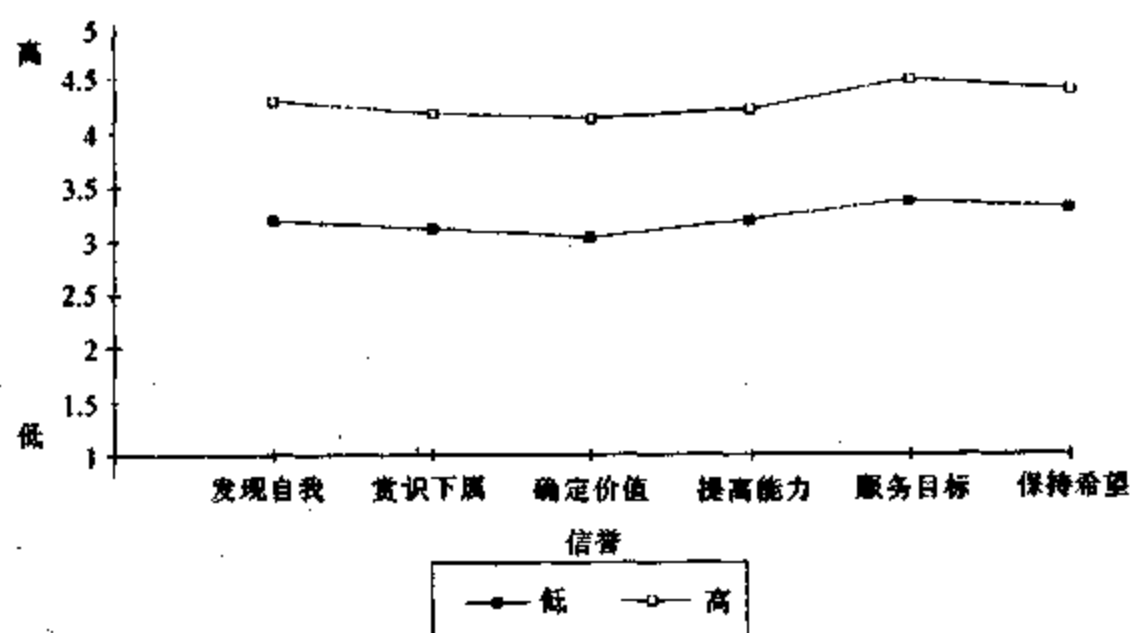
我们让被调查者思考一下他们的现任经理，描绘一下此人实践上述信誉原则的程度。我们采用五分制的衡量标准，即1分代表“此人完全不具备”，5分代表“此人完全具备”。

另外，我们让被调查者们评估一下他们经理的综合信誉、诚实、能干、鼓舞力以及领导工作这几个方面的状况，并且还让他们表明自己在以下各方面的程度：(1) 自豪地告诉别人自己在为本组织工作，(2) 对组织有归属感，(3) 所在的工作集体有强烈的协作精神，(4) 对组织有一种主人翁感，(5) 发现自己的个人价值标准同组织的一致。这一段的每一条均以五分制来衡量，1分代表“强烈反对”，5分代表“强烈赞同”。工作态度指标以它们为基础设定（系数 α 为 0.85）。

把对经理的诚实度、能力和鼓舞力三方面的回答内容进行线性组合后，我们将被调查者分为高分组和低分组（以平均分为分界线）。这个信誉的内部可信度为 0.84，与综合信誉指标的相关度为 0.85 ($p < .001$)。

以信誉的六大原则为基础，对这两组进行比较后我们发现，它们之间的差别是一致的。被下属视为可信赖的经理比起被下属视为不可信赖的经理对六大原则的拟合程度要显著得多。如图 A.1 所示。

图 A.1 高信誉与低信誉行为对比



以上两组的差别在统计上都具有显著性。 $(p < .001)$ ，如表 A.3 所示。

表 A.3 经理信誉高分组和低分组在信誉六大原则上的比较

	经 理 信 誉	
	低 (N=423)	高 (N=313)
发现 (自我)	21.71	29.68 *
赏识 (下属)	20.58	28.64 *
确定 (价值)	20.24	28.27 *
提高 (能力)	20.65	28.98 *
服务 (目标)	22.26	30.50 *
保持 (希望)	21.50	29.43 *

* 高分组和低分组区别的统计显著性水平为 $p < .001$ 。

根据信誉的衡量标准把样本分为三组 (低、中、高)，一样可得出类似结论。当信誉的六原则在一个多重的回归分析中一并考虑后，它们可以解释近百分之七十二的经理领导力评价差异 ($F = 299.23$, $p < .0001$)，以及超过百分之五十五的雇员工作态度差异 ($F = 123.64$, $p < .0001$)。

结 论

从以上几个研究中得出的结论表明了一个一贯性的信息：信誉是有差异的。人们可以区分可信赖的行为和不可信赖的行为。可信赖的领导会促使人们形成好的工作态度：对组织更多的自豪感、更强烈的合作和协作精神、更强烈的主人翁感和个人责任感、个人的价值标准同组织的价值标准更加协调。信誉的六大原则——发现 (自我)、赏识 (他人)、确定 (价值)、提高 (能力)、服务 (目标) 以及保持 (希望) ——是衡量构成领导基石

的行为的可靠标准。能领导别人走向新未来的人和不能领导别人走向新未来的人区别就表现在这些方面。

注 释

前 言

1. 关于调查结论的实例, 参阅 American Electronics Association 1992 Productivity Survey Management Summary (Mountain View, Calif.: Pittiglio, Rabin, Todd & McGrath and KPMG Peat Marwick, 1992); R. M. Kanter, "Transcending Business Boundaries: 12, 000 World Managers View Change," Harvard Business Review 69 (3) (May-June 1991): 151-164; B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "The Values of American Managers: An Update Updated," California Management Review 34 (3) (1992): 80-94; An International Survey of Consumers' Perceptions of Product and Service Quality (Milwaukee, Wis.: American Society for Quality Control, 1991); "What Keeps You Up at Night?" INC. (July 1992): 12; "The Quality Imperative," Business Week, 25 Oct. 1991, 10; International Quality Study (Cleveland, Ohio: Ernst & Young/American Quality Foundation, 1991)。

2. 实际上, Malcolm Baldrige 全国质量奖评委 W. Kent Sterett 说, 在赢得 Baldrige 奖的企业中, 领导是四个关键因素之一。这个观点在《华尔街杂志》(Wall Street Journal) 被引用。14 Mar, 1991, B1。

第 一 章

1. 除了在其他情况下注明, 所有关于领导者的引文都来自于私人访谈、个人写作案例、领导者讲述的或作者分析的广为流传的故事。该项研究中有关领导者论述的标题和索引与原稿发表时可能有很大不同。

2. J. A. Autry, Love and Profit: The Art of Caring Leadership (New York: Morrow, 1991), 71.

3. Xerox Corporation, Leadership Through Quality (Xerox Corporation, 1990), 11.

4. R. Howard, "Values Make the Company: An Interview with Robert Haas," Harvard Business Review 68 (5) (sept. -Oct. 1990): 136.

5. S. Zuboff, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power* (New York: Basic Books, 1988), 394.

6. P. A. Allarie, "Beyond Quality", 在题为 "Resigning and sustaining World-class organizations" 会议上的发言。Carnegie Mellon university, 31 May 1991.

7. J. W. Gardner, *On Leadership* (New York: Free Press, 1990), 28-29.

8. V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, and L. L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: Free Press, 1990) 15.

9. 这部分的一些内容最早出现在 J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987)

10. W. H. Schmidt and B. Z. Posner, *Managerial Values and Expectations: The Silent Power in Personal and Organizations Life* (New York: American Management Association, 1982). 也可参阅 B. Z. Posner, J. M. Kouzes, and W. H. Schmidt, "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture," *Human Resource Management* 24 (3) (1985): 293-309; B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review* 26 (3) (1984): 202-216; B. Z. Posner, "Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence," *Human Relations* 45 (4) (1992): 351-361.

11. B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "Values and Expectations of Federal Service Executives," *Public Administration Review* 46 (5) (1986): 447-454.

12. Korn/Ferry International and Columbia University Graduate School of Business, *Reinventing the CEO* (New York: Korn/Ferry International and Columbia University Graduate School of Business, 1989), 41.

13. 这种变化有几个例子。93%的美国经理认为现在有道德是极其重要的, 96%的美国经理认为到2000年有道德更为重要; 日本经理作出如此评价的分别为79%和76%; 西欧共同体为78%和81%。Korn/Ferry and Columbia University, *Reinventing the CEO*, 89.

14. 这些数字随着国家不同而变化。例如, 87%的加拿大白领认为诚实、正直和有道德是很重要的, 欧洲经济共同体有80%的人持这种看法,

而在日本, 72%的人是这样认为的。Steelcase Worldwide office Environment Index Summary Report (Grand Rapids, Mich: Steelcase, 1991), 7.

15. P·乔丹 (出品人), *The credibility Factor* (Carlsbad, Calif: CRM Films, 1991) (录相带) 录相是由本书的合著者 M·Kouzes 和 Barry Z. Posner 主讲。这套录相还提供了讲解这些原理和实务操作的生动例子。

16. Jordan, *The Credibility Factor*.

17. Korn/Ferry and Columbia University, *Reinventing the CEO*, 90.

18. Korn/Ferry and Columbia University, *Reinventing the CEO*, 89.

19. Jordan, *The Credibility Factor*.

20. Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.

21. W. H. Schmidt and B. Z. Posner, "The Values of American Managers: An Update Updated," *California Management Review* 34 (3) (1992): 80-94; B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "An Updated Look at the Values and Expectations of Federal Government Executives," *Public Administration Review* (1993): in press.

22. 参阅 D. K. Berlo, J. B. Lemert, and R. J. Mertz, "Dimensions for Evaluating the Acceptability of Message Sources," *Public Opinion Quarterly* 33 (1969): 563-576.

23. M. De Pree, *Leadership Is an Art* (New York: Doubleday, 1989), 9.

24. *Business Week*, 20 Apr. 1992.

第 二 章

1. 参阅 J·M·Kouzes and B. Z. Posner, *The leadership Challenge: How to get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), 282-290, 该书告诉我们如何做一个领导。

2. I·Federman 1991 年 4 月 2 日在圣克拉拉大学莱福商业管理学院的演讲。

3. 正如在附录中所讨论的, 我们这阶段的研究以 C·A·D'Reilly 早期研究为基础。"Charisma as Communication: The Impact of Top Management Credibility and philosophy on Employee Involvement," 这是提交管理协会的年度论文, Boston (Aug, 1984)

4. D. L. Kanter and P. H. Mirvis, *The Cynical Americans: Living and*

Working in an Age of Discontent and Disillusion (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 9-10.

5. P. H. Mirvis, personal correspondence, Jan. 1992.

6. Mirvis, personal correspondence.

7. Steelcase, Office Environment Index: 1989 Summary Report (Grand Rapids, Mich: Steelcase, 1989), 5.

8. Steelcase, Worldwide Office Environment Index Summary Report (Grand Rapids, Mich.: Steelcase, 1991).

9. 舆论调查公司高级经理 B·S·Morgan, 私人信件, Aug, 1992,

10. H. Taylor, "Confidence in Military Is Up While Confidence in the White House Falls," Harris Poll, press release, 22 Mar. 1992.

11. Minis, 私人信件

12. Taylor, "Confidence in Military."

13. J. Schmalz, "Words on Bush's Lips in 88 Now Stick in Voters' Graw," New York Times, 14 June 1992, 16.

14. Kanter and Mirvis, The Cynical Americans, 24.

15. W. Greider, Who Will Tell the People: The Breakdown of American Democracy (New York: Simon & Schuster, 1992), 22.

16. Schmalz, "Words," 16.

17. "What Can Restore Fading Loyalty?" Industry Week, 4 Feb. 1991, 50-51.

18. B. Davis and D. Milbank, "Employee Ennui," Wall Street Journal, 7 Feb. 1992, p. A1.

19. G. S. Crystal, In Search of Excess: The Overcompensation of American Executives (New York: Norton, 1991), 27.

20. J. Nelson-Horchler, "The Pay Revolt Brews," Industry Week, 18 June 1990, p. 29.

21. "Executive Pay," Business Week, 30 Mar. 1992, p. 52.

22. J. Delacroix and S. M. Saudagaran, "Munificent Compensations as Disincentives: The Case of American CEOs," Human Relations 44 (7) (1991): 671.

23. American Society for Quality Control, A Survey of Employees' Attitudes To-

ward Their Jobs and Quality Improvement Programs, Milwaukee, Wis.: American Society for Quality Control, 34-36.

24. S·M·Lipset and W·Schneider, *The Confidence Gap: Business, Labor and Government in the public Mind* (New York: Free Press, 1984), 378. Lipset 和 Schneider 说, 在最坏情况下, 对权力的怀疑使人们对妥协理论产生怀疑。Oliver Stone 的那部流行影片《Wall Street and JFK》中塑造了千方百计欺骗老实人的一群卑鄙领导者, 这正符合我们的愿望。

25. Schmalz, "Words," 16.

26. "USA to Clinton: Get US Jobs", USA Today, 13 Nov. 1992, 6A. 该报道的背景材料是 1992 年 11 月 10—11 日美国 CNN 对全国 1004 名成年人进行的盖洛普电话民意调查。(错误范围为 $\pm 4\%$)。《纽约时代周刊》曾经报道过, 在 1992 年 10 月 27—29 日的调查中, 有 40% 的人相信克林顿能够做好一个总统应该做的事。J·Schmalz, "Americans Are Sadder and wiser, But Not Apathetic," New York Times, 1 NOV. 1992, 4-1

27. "A Ground Swell Builds for 'None of the Above,'" Business Week, 11 May 1992, 34.

28. Steelcase, *Worldwide Office Environment Index*, 7.

29. Lipset and Schneider, *The Confidence Gap*, 399.

30. Mirvis and Kanter, *The Cynical Americans*, 177.

31. V. Polk and J. Rodgers (producers), *The Leadership Alliance* (Schaumburg, Ill.: Video Publishing House, 1988) (videotape).

32. 至于管理者怎样行使职能的讨论, 我们建议阅读 R. E. Kaplan With W. H. Drath and J. R. Kofodimos, *Beyond Ambition: How Driven Managers can Lead Better and Live Better* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991)

第 三 章

1. P. Jordan (producer), *The Credibility Factor* (Carlsbad, Calif.: CRM Films, 1990) (Videotape).

2. W. Durant. *The Life of Greece* (New York: Simon & Schuster, 1939, 1966), 198.

3. W. Bennis, *On Becoming a Leader* (Reading, Mass.: Addison-Wesley,

1989), 51.

4. Bennis, *On Becoming a Leader*, 40.

5. 我们先前对商业企业研究中所得出的结论也适合其他组织。关于价值观、能力和信心在军事领导中所发挥的重要作用, 请参阅 E. Jacques and S. D. Clement, *Executive leadership: A Practical Guide to Managing Complexity* (Arlington, Va.: Cason Hall, 1991), 31

6. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973), 5.

7. Rokeach, *The Nature of Human Values*, 14-15.

8. 关于阐明价值观练习的大量描述, 参阅 S. B. Simon, *Values Clarification: A Handbook of Practical Strategies for Teachers and Students* (New York: Hart, 1972); M. Smith, *A Practical Guide to Values Clarification* (San Diego, Calif.: University Associates, 1977). 至于如何教育人们阐明价值观, 参阅 T. Lickona, *Educating for Character: How our Schools can Teach Respect and Responsibility* (New York: Bantam Books, 1991)

9. 在伯克利的加利福尼亚大学哈斯商学院的教授/Charles O'Reilly 首先向我们介绍了这套练习。

10. S. Steele, *The Content of Our Character: A New Vision of Race in America* (New York: Harper Perennial, 1990).

11. W. G. Scott and D. K. Hart, *Organizational Values in America* (New Brunswick, N. J.: Transaction, 1990), 190-191.

12. J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harper Collins, 1978), 36.

13. 有关这个问题的讨论, 也可参阅 B. Z. Posner, J. M. Kouzes, and W. H. Schmidt, "Shared Values Make a Difference," *Human Resource Management* 24 (3) (1985): 293-309.

14. A. Colby, L. Kohlberg, E. Speicher - Dubin, and M. Lieberman, "Secondary School Moral Discussion Programs Led by Social Studies Teachers," *Journal of Moral Education* 6 (2) (1989): 90-117. 也可参阅 T. Lickona, *Educating for Character: How our Schools Can Teach Respect and Responsibility* (New York: Bantam Books, 1991), 228-248.

15. B. Z. Posner, "Individual's Moral Judgment and Its Impact on Group Pro-

cesses," *International Journal of Management* 3 (2) (1986): 5-11.

16. M. Hammin, "Value Clarity, High Morality: Let's Go for Both," *Educational Leadership* (May 1988): 24-30.

17. 关于 Pat Carrigan 在 Lakewood 公司所取得的成就和领导做法, 参阅 J·M·Kouzes and B. Z. Posner, *The leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987)。关于 Carrigan 在马萨诸塞城的工作情况的讨论, 参阅 V·Polk and J·Rodgers (producers), *The leadership Alliance* (Schaumburg III: Video publishing House, 1988) (Video-tape)

18. D. H. Maister, "How's Your Asset?" (Boston: Maister Associates, 1991), 1.

19. Maister, "How's Your Asset?", 2.

20. Maister, "How's Your Asset?", 3.

21. Maister, "How's Your Asset?", 3.

22. A. Bandura, "Conclusion: Reflections on Nonability Determinants of Competence," in R. Sternberg and J. Kolligian, Jr. (eds.), *Competence Considered* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1990), 316.

23. Bandura, in Sternberg and Kolligian (eds.), *Competence Considered*, 315.

24. Bandura, in Sternberg and Kolligian (eds.), *Competence Considered*, 323, 也可参阅 M. E. Gist and T. R. Mitchell, "self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review* 17 (2) (1992): 183-111.

25. Bandura, in Sternberg and Kolligian (eds.), *Competence Considered*, 327-328. 也可参阅 R. F. Mager, "No Self Efficacy, No Performance." *Training* (Apr. 1992): 32-35.

26. 关于学做领导的进一步讨论, 可参阅 Kouzes 和 Posner, *The leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), 282-290

27. M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Collins, 1990), 209-213.

28. 至于塑造性格的另一种看法, 参阅 Lickona, *Educating for Character*,

51

29. J. M. McPherson, *Abraham Lincoln and the Second American Revolution* (New York: Oxford University Press, 1991), 95.

30. T. Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954-1963* (New York: Simon & Schuster, 1988).

31. 这些问题是根据阐明价值观方法的开创者 Louis Rath, Merrill Harmin 和 Sidney Simon 研究提出的。参见 L. Rath, M. Harmin and S. Simon, *Values and Teaching* (Columbus Ohio: Merrill, 1966), 30。也可参阅 Simon, *Values Clarification*, 1972; Smith, *A Practical Guide to Values Clarification* 1977.

32. M. De Pree, *Leadership Is an Art* (New York: Doubleday, 1989), 107.

33. "Experiential Learning" (San Diego, Calif.: Pfeiffer, 1990).

34. 关于个人说教的广泛讨论, 参阅 R. N. Bolles, *The 1991 What Color Is Your Parachute? A Practical Manual for Job-Hunters and Career-changers* (Berkeley, Calif.: Ten Speed Press, 1991), 389-406. 关于个人说教的另一种观点, 可参阅 P. Block, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), 99-129; S. Covey, *The Seven Habits of Highly Successful People: Restoring the Character Ethic* (New York: Simon & Schuster, 1989).

第四章

1. P. Jordan (制造商), *The Leadership Challenge* (Carlsbad, Calif.: CRM Films, 1989) (录像带).

2. R. O. Whitney, personal communication, 18 May 1992.

3. 欲了解更多的信息, 参见 A. Morrison, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

4. J. P. Kotter 和 J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), 143.

5. Learning International, *Profiles in Customer Loyalty: An Industry-by-Industry Examination of Buyer-Seller Relationships* (Stamford, Conn.: 1989).

6. 例如, 参见, W. H. Schmidt 和 B. Z. Posner, *Managerial Values and Expectations: The Silent Power in Personal and Organizational Life* (New York:

American Management Association, 1982); B. Z. Posner, J. M. Kouzes, 和 W. H. Schmidt, "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture," *Human Resource Management* 24 (3) (1985): 293-310; B. Z. Posner 和 W. H. Schmidt, "An Updated Look at the Values and Expectations of Federal Service Executives," *Public Administration Review* (in press); B. Z. Posner 和 W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update Updated," *California Management Review* 34 (3) (1992): 80-94.

7. J. Castro, "The Simple Life," *Time*, 8 Apr. 1991, 58-63.

8. J. A. Lee, "Changes in Managerial Values," *Business Horizons* (July-Aug. 1988): 29-37.

9. 当 50 年代中期考察旧框框中“组织人”的儿女们的价值时, 得出了类似的结论。这种“组织人”在本书中由同样的名字进行了描述。见, P. Leinberger 和 B. Tucker, *The New Individualists: The Generation After the Organization Man* (New York: Harper Collins, 1991)。

10. B. B. Bunker, "Appreciating Diversity and Modifying Organizational Cultures: Men and Women at Work," in S. Srivastva, D. L. Cooperrider, and Associates (eds.), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), 126-149.

11. R. Fisher 和 S. Brown, *Getting Together* (Boston: Houghton Mifflin, 1988)。

12. M. W. McCall, M. Lomdardo, 和 A. Morrison, *The lessons of Experience* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988)。

13. S. Srivastva 和 F. J. Barrett, "Foundations for Executive Integrity: Dialogue, Diversity, Development," in S. Srivastva and Associates (eds.), *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988)。

14. 如同 F. Rice 在, "Champions of Communications," *Fortune*, 3 June 1991, 111 中所引证的。

15. 这封信按原书写形式重印, 但删除了公司的真实名称。

16. A. E. Doody 和 R. Bingamin, *Reinventing the Wheels* (New York:

Ballinger, 1988).

17. R. Whitley, *The Customer-Driven Organization* (Reading, Mass. Addison-Wesley, 1991).

18. 如同 J. B. Rosener 在, "Ways Women Lead," *Harvard Business Review* (Nov. -Dec. 1990): 122 中所引证的。

19. D. Kipnis, *The Powerholders* (Chicago: University of Chicago Press, 1976).

20. D. Jamieson 和 J. O'Mara, *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage* (San Francisco: JosseyBass, 1991).

21. The Leadership Practices Inventory 可以从 Pfeiffer & Company, San Diego, Calif. 获得。

22. P. F. Drucker, "How to Manage the Boss," *Wall Street Journal*, 1 Aug. 1986, 16.

23. J. A. Sniezek 和 R. A. Henry, "Accuracy and Confidence in Group Judgment," *Organization Behavior and Human Decision Processes* 43 (1989): 1-28; J. A. Sniezek 和 R. A. Henry, "Revision, Weighting, and Commitment in Consensus Group Judgment," *Organization Behavior and Human Decision Processes* 45 (1990): 66-84.

24. B. Z. Posner, "Individual's Moral Judgment and Its Impact on Group Processes," *International Journal of Management* 3 (2) (1986): 5-11.

25. W. Bennis, "Leading Followers, Following Leaders," *Executive Excellence* (June 1991), 5-7.

26. 例如, 参见 M. Deutsch, *The Resolution of Conflict* (New Haven, Conn: Yale University Press, 1973); D. Tjosvold, "Implications of Controversy Research for Management," *Journal of Management* 11 (1985): 21-37; D. Tjosvold 和 L. T. McNeely, "Innovation Through Communication in and Educational Bureaucracy," *Communication Research* 15 (1988): 568-581.

27. D. Tjosvold, *Team Organization: An Enduring Competitive Advantage* (New York: Wiley, 1992).

28. Tjosvold, *Team Organization*.

29. A. Bhide 和 H. H. Stevenson, "Why Be Honest If Honesty Doesn't

Pay?" *Harvard Business Review* (Sept. -Oct. 1990): 121-129.

30. Fisher 和 Brown, *Getting Together*.

31. D. O'Keefe, *Persuasion: Theory and Research* (Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1990).

32. 例如, 参见 D. E. Zand, "Trust and Managerial Problem Solving," *Administrative Science Quarterly* 17 (2) (1972): 229-239.

33. J. W. Driscoll, "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictions of Satisfaction," *Academy of Management Journal* 21 (1) (1978): 44-56.

34. J. Barefoot, "Suspiciousness, Health, and Mortality: A Follow-Up Study of 500 Older Adults," *Psychosomatic Medicine* 49 (Sept. -Oct. 1989): 450-457.

35. D. Armstrong, *Managing by Storying Around* (New York: Doubleday Currency, 1992).

36. Rice, "Champions of Communication."

37. M. A. Allison 和 E. Allison, *Managing Up, Managing Down* (New York: Simon & Schuster, 1986).

38. J. Sielaff (producer), *The Leadership Edge* (Santa Cruz, Calif.: Lansford Communications, 1989) (videotape).

第 五 章

1. 由电影 "Ujima" (San Francisco: Nguzo Saba Films) 的 Nguzo Saba Films 教师指南改编而来, 该电影在 *Friends Can Be Good Medicine* (Sacramento, Calif.: California Department of Mental Health, 1981): 58-59 中作了报道。

2. B. Z. Posner 和 W. H. Schmidt, "Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems," *Journal of Business Ethics* 12 (1993): 171-177.

3. B. Z. Posner 和 R. Westwood, "Shared Values: An International Perspective on the Impact of Shared Values," working paper, Santa Clara University, 1993.

4. 例如, 参见 C. Erz 和 C. R. Schwenk, "Performance and Sharing of Organizational Values." 该文在 1989 年华盛顿 D. C 的每年一度的管理学术会议

上提交出来；B. Meglino, E. C. Ravlin 和 C. L. Adkins, "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes," *Journal of Applied Psychology* 74 (3) (1989): 424-432; C. A. O'Reilly, J. Chatman 和 D. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal* 34 (3) (1993): 487-516; P. McDonald 和 J. Gandz, "Getting Value from Shared Values," *Organizational Dynamics* (1992): 64-76; B. Z. Posner, J. M. Kouzes 和 W. H. Schmidt, "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture," *Human Resource Management* 24 (3) (1985): 293-310.

5. J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard University Press, 1992).

6. 例如, 参见 J. M. Beyer 和 T. M. Lodahl, "A Comparative Study of Patterns of Influence in United States and English Universities," *Administrative Science Quarterly* 21 (1976): 104-129; J. Pfeffer 和 W. L. Moore, "Average Tenure of Academic Department Heads: The Effects of Paradigm, Size, and Departmental Demography," *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 387-406; J. Pfeffer 和 W. L. Moore, "Power in University Budgeting: A Replication and Extension," *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 637-653; 以及 G. R. Salancik, B. M. Staw 和 L. R. Pondy, "Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence," *Academy of Management Journal* 23 (1980): 422-437.

7. J. Gardner, commencement address, Stanford University, 16 June 1991.

8. 一份超过对 32,000 名工作人员的全国调查对我们的发现加强了论证。见 Steelcase, *Office Environment Index: 1989 Summary Report* (Grand Rapids, Mich: Steelcase, 1989).

9. J. A. Autry, *Love and Profit* (New York: Morrow, 1991), 74.

10. 例如, 参见 F. Richter 和 D. Tjosvold, "Effects of Student Participation in Classroom Decision Making on Attitudes, Peer Interaction, Motivation, and Learning," *Journal of Applied Psychology* 65 (1981): 74-80; D. Tjosvold, I. R. Andrews 和 H. Jones, "Cooperative and Competitive Relationships Between Leaders and

Their Subordinates." *Human Relations* 36 (1983): 1, 111-1, 124; D. Tjosvold, I. R. Andrews 和 H. Jones, "Alternative Ways Leaders Can Use Authority," *Canadian Journal of Administrative Sciences* 2 (1985): 307-317; D. Tjosvold, "Power and Social Context in Superior Subordinate Interaction," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35 (1985): 281-293; D. Tjosvold, I. R. Andrews 和 J. T. Struthers, "Power and Interdependence in Work Groups," *Group Organization Studies* 16 (3) (1991): 285-299.

11. D. Tjosvold, "Interdependence and Power Between Managers and Employees: A Study of the Leader Relationship," *Journal of Management* 15 (1988): 49-64.

12. A. Kohn, *No Contest: The Case Against Competition* (Boston: Houghton Mifflin, 1986).

13. D. Tjosvold, *The Team Organization* (New York: Wiley, 1991).

14. A. Kohn, *The Brighter Side of Human Nature: Altruism and Empathy in Everyday Life* (New York: Basic Books, 1990).

15. I. Federman, 载于 Leavey School of Business and Administration, Santa Clara University. 2 Apr. 1991 的文章; 也在 "Can Turnaround Be This Easy?" *Journal of Management Inquiry* 1 (1) (1992): 57-60 转载。是本文中相关故事的继续, Monolithic Memories 被 Advanced Micro Devices 吞并。

16. J. G. Belasco, *Teaching the Elephant to Dance: Empowering Change in Your Organization* (New York: Crown, 1990), 209.

17. S. W. Cook 和 M. Pelfrey, "Reactions to Being Helped in Cooperating Interracial Groups: A Context Effect," *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (5) (1985): 1, 231-1, 245.

18. R. Levering, 载于 the Bay Area Ethics Consortium, Berkeley, Calif., 30 Jan. 1991. 的文章。

19. W. Taylor, "The Business of Innovation: An Interview with Paul Cook," *Harvard Business Review* (Mar. -Apr. 1990): 99.

20. C. A. Bartlett 和 S. Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind," *Harvard Business Review* (July-Aug. 1990): 138-145.

21. W. Ury, *Getting Past No* (New York: Bantam Books, 1991), 29.

22. C. Hampden-Tuner, *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts* (New York: Free Press, 1990), 7.

23. R. Fisher 和 S. Brown, *Getting Together: Building a Relationship That Gets to Yes* (Boston: Houghton Mifflin, 1988), 37.

24. A. Colby, L. Kohlberg, E. Speicher-Durbin 和 M. Liberman, "Secondary School Moral Discussion Programs Led by Social Studies Teachers," *Journal of Moral Education* 6 (2) (1989): 90-177.

25. 这些观点由 D. Tjosvold 在 *Team Organization* 中提出。

26. F. A. Blanchard, T. Lilly, and L. A. Vaughn, "Reducing the Expression of Racial Prejudice," *Psychological Science* 2 (2) (Mar. 1991): 101-105.

27. Ury, *Getting Past No*.

28. T. J. Peters, "When Values Become Blinders," *San Jose Mercury News*, 12 Oct. 1991, D2.

第六章

1. T. W. Fimstahl, "My Employees Are My Service Guarantee," *Harvard Business Review* (Jul. -Aug. 1989): 28-31, 34.

2. A. Toffler, *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century* (New York: Bantam Books, 1990), 210-211.

3. B. Dumaine, "Who Needs A Boss?", *Fortune*, 7 May, 1990, 52-60.

4. J. M. Kouzes 和 B. Z. Posner, *Team Leadership Practices Inventory* (San Diego: Pfeiffer, 1992).

5. 欲了解更多的有关领导者如何解放内在的领导, 这方面的信息可参见 J. M. Kouzes 和 B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987)

6. H. S. Astin 和 C. Leland, *Women of Influence, Women of Vision: A Cross-Generational Study of Leaders and Social Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), 120.

7. MICA Executive Survey, "Training Impact on Corporate Competitiveness" (Toronto, Canada: MICA Management Resources, 1991).

8. *America and the New Economy* (Alexandria, Va.: American Society for Training and Development, 1990).

9. O. Port (ed.), "Measuring the Gap Between U. S. and Japanese Auto Makers," *Business Week*, 8 Oct, 1990, 83.

10. B. Geber, "The Resurrection of Ford," *Training* (Apr. 1989): 23-31.

11. J. Stack, *The Great Game of Business* (New York: Doubleday, 1992), 15-16.

12. 例如, 参见 L. A. Schlesinger and J. Zornitsky, "Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Their Linkages and Management Implications," *Human Resource Planning* (Spring 1991); L. A. Schlesinger 和 J. L. Heskett, "Enfranchisement of Service Workers," *California Management Review* (Summer 1991): 83-100.

13. 正如 T. Peters 在, "Get Innovative or Get Dead, Part One," *California Management Review* (Fall 1990): 22. 所引证的。

14. J. A. Belasco, "Empowerment as Business Strategy," *Executive Excellence* (June 1991): 15.

15. Belasco, "Empowerment as Business Strategy," 15.

16. J. Sensenbrenner, "Quality Comes to City Hall," *Harvard Business Review* (Mar. -Apr. 1991): 64-75.

17. E. L. Deci, *Intrinsic Motivation* (New York: Plenum Press, 1978).

18. R. E. Wood 和 A. Bandura, "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (1989): 407-415.

19. E. Jacobson, "A Study on New United Motor Manufacturing" (Detroit, Mich.: The General Motors Institute, 1986).

20. A. Bandura 和 R. E. Wood, "Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making," *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (1989): 805-814.

21. J. M. Kouzes 和 B. Z. Posner, *Readiness Assessment Questionnaire* (Santa Clara, Calif.: Kouzes Posner International, 1992).

22. W. Bennis 和 B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*

(New York Harper Collins, 1985), 203-204.

23. E. J. Langer, *Mindfulness* (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1989); also see "Mindfulness," *American Health* 9 (2) (Mar. 1990): 54-62.

24. E. J. Langer 和 A. Piper, "The Prevention of Mindlessness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (1987): 280-287; also see Langer, *Mindfulness*, 120.

25. I. Nonaka, "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review* 69 (6) (Nov. -Dec. 1991): 97.

26. Nonaka, "The Knowledge-Creating Company," 98.

27. J. Hyatt, "Ideas at Work," *Inc.* (May 1991): 59-66.

28. Stack, *The Great Game of Business*, 5.

29. A. Bandura 和 D. Cervone, "Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems," *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (1983): 1, 017-1, 028.

30. Bandura 和 Cervone, "Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms."

31. J. B. Rosener, "Ways Women Lead," *Harvard Business Review* (Nov. -Dec. 1990): 122.

32. Stack, *The Great Game of Business*, 210.

33. B. Dumaine, "Who Needs A Boss?"

34. J. A. Conger, "Leadership: The Art of Empowering Others," *Academy of Management Executive* 3 (1) (1989): 17-24.

35. P. F. Drucker, "The New Productivity Challenge," *Harvard Business Review* 69 (6) (Nov. -Dec. 1991): 69-79.

36. T. A. Stewart, "Brainpower," *Fortune*, 3 June 1991, 50.

37. A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View* (Englewood Cliffs, N. J.: PrenticeHall, 1986).

第七章

1. R. K. Greenleaf, *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977), 7.

2. Greenleaf, *Servant Leadership*, 329.

3. J. M. Burns, *Leadership* (New York: Harpercollins, 1978), 20.
4. Greenleaf, *Servant Leadership*, 10.
5. D. A. Garvin, "How the Baldrige Award Really Works," *Harvard Business Review* (Nov. - Dec. 1991): 80 - 93.
6. W. H. Clover, "Transformational leaders: Team Performance, Leadership Ratings, and Firsthand Impressions," in K. E. Clark and M. B. Clark (eds), *Measures of Leadership* (West Orange, N. J.: Leadership Library of America, 1990): 171 - 184.
7. "Presidential Hot Line," *Inc.* (Feb, 1991): 76
8. C. K. Goman, *The Loyalty Factor* (New York: Master-Media, 1991), 41.
9. Garvin, "How the Baldrige Award Really works."
10. W. Kiechel III, "How to Escape the Echo Chamber," *Fortune*, 18 June 1990, 119 - 130.?
11. Kiechel, "Echo Chamber", 130.
12. J. A. Conger, "Inspiring Others: The Language of Leadership", *Academy of Management Executive* 5 (1) (1991): 38.
13. M. M. Osborn and D. Ehninger, "The Metaphor in Public Address," *Speech Monograph* 29 (1962): 228
14. 举例如下, E. Borgida and R. E. Nisbett, "The differential Impact of Abstract vs. Concrete Information on Decisions," *Journal of Applied Technology* 7 (3) (1977): 258 - 271; R. Zemke, "Storytelling: Back to Basics," *Training* (Mar, 1990): 44 - 50; P. Schwartz, *The Art of the Cong View* (New York: Doubleday, 1991); Conger, "Inspiring Others."
15. 举例如下, A. L. Wilkens, "Organizational Stories as Symbols which Control the Organization," in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge (eds), *Organizational Symbolism* (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983)
16. J. Martin and M. E. Power, "Organizational Stories: More Vivid and Persuasive Than Quantitative Data," in B. M. Staw (ed.), *Psychological Foundations of Organizational Behavior* (Glenilew, Ill: Scott, Foresman, 1982), 161 -

168

17. S. Taylor and L. Novelli, Jr., "Some Basic Concepts of Innovation and Story Telling," *Issues Observation II* (1) (1991): 6-9.

18. 有关这个故事有很多种变异。Conger 在 "Inspiring Others" 中提供了一个类似的例子。

19. 有关领导如何强化和服务共同利益这一问题, 在 E. H. Schein, "Organizational Culture and leadership" (Ind ed.) (San Francisco: Jossey. Bass, 1992), 228-253 一书中作了很好的探讨。

20. W. H. Peale, "The Hard Work of Being a Soft Manager," *Hovard Business Review* (Nov. - Dec. 1991): 40-47.

21. L. L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: Free Press, 1991), 38.

22. 有关恢复服务水准的更深探讨, 参见 C. R. Bell and R. Zemke, *Managing Knock Your Socks Off Service* (New York: AMACOM, 1992), 107-112.

23. Beny and Parasuraman, *Marketing Services*, 41. 有关信誉和恢复信誉之间联系的讨论参见 P39-40.

24. D. M. Armstrong, *Managing by Storing Around: A New Method of Leadership* (New York: Doubleday, 1992), 7-9.

25. B. R. Schlenker, *Impression Management* (Pacific Grove, Calif: Brooks/Cole, 1980).

26. 有关更多的资料, 参见 K. D. Ryan and D. K. Oestreich, *Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation* (Sam Francisco: Jossey-Bass, 1991), 35.

第 八 章

1. 我们的研究清楚地表明, 那些生机勃勃而又富于鼓动力的经理比起缺乏这些才能的人, 其信誉要明显高一些。有关更多的资料参见附录。

2. F. M. Hudson, *The Adult Years: Mastering the Art of Self Renewal* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), 1-2.

3. 有关美国工人的工作压力及其罢工的资料, 参见 *Employee Burnout*:

Causes and Cures - A Research Report, 1992 (Minneapolis, Minn.: Northwestern National life, 1992), 3 - 9).

4. S. Walton, with J. Huey, *Sam Walton: Made in America-My story* (New York: Doubleday, 1992), 30.

5. B. Burlingham, "This Woman Has Changed Business Forever," *Inc.* (June 1990): 34 - 47.

6. A. Roddick, *Body and Soul: Profits with Principles-The Amazing Success Story of Anita Roddick and the Body Shop* (New York: Crown, 1991), 78.

7. Roddick, *Body and Soul*, 63.

8. Roddick, *Body and Soul*, 225 - 226.

9. N. Cousins, *Anatomy of an Illness as Perceived by the Patient: Reflections on Healing and Regeneration* (New York: Norton, 1979).

10. N. Cousins, *Head First: The Biology of Hope* (New York: Dutton, 1989), 83.

11. 对心理耐受力强的人的态度更详尽的论述, 见 S. R. Maddi and S. C. Kobasa, *The Hardy Executive: Health Under Stress* (Chicago: Dorsey Professional Books/Dow Jones-Irwin, 1984). 对自我调整能力强的人, 特别是那些摆脱了童年不幸的阴影的人, 关于他们言行态度的更多资料, 见 S. Wolin and S. Wolin 引自于 "How to Survive (Practically) Anything," *Psychology Today* (Jan-Feb. 1992); T. Rogers, "Why Some People Transcend Their Traumatic Childhoods," *San Francisco Chronicle*, 2 Jan. 1991, B3; R. B. Flannery, Jr., *Becoming Stress-Resistant Through the SMART Program* (New York: Continuum, 1990).

12. 引自于 D. Goleman, "In New Research, Optimism Emerges as the Key to a Successful Life," *New York Times*, 24 Dec. 1991, B1.

13. P. Koestenbaum, *Leadership: The Inner Side of Greatness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), 42.

14. Koestenbaum, *Leadership*, 194 - 195.

15. R. M. Brown, "Rita Mae Brown," in P. L. Berman (ed.), *The Courage of Conviction* (New York: Dodd, Mead, 1985), 23.

16. Brown, "Rita Mae Brown," 23.

17. 关于挑战与能力间的最佳平衡状态及其争论, 参见 M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Performance* (New York: Free Press, 1990).

18. 参见 Goleman, "In New Research, Optimism Emerges," BT. 也可参见 C. S. Snyder 与他人合著的 "The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope," *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (4) (1991): 570 - 585.

19. 参见 Flannery, *Becoming Stress-Resistant*.

20. 参见 J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), 79 - 130.

21. 有关集体成绩与积极式想像的讨论, 参见 D. L. Cooperrider, "Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing," in S. Srivastva, D. L. Cooperrider, and Associates, *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), 108, 115. 有关集体想像的有独创力的研究, 参见 R. Schwartz, "The Internal Dialogue: On the Asymmetry Between Positive and Negative Coping Thoughts," *Cognitive Therapy and Research* 10 (1986): 91 - 125.

22. F. Polak, *The Image of the Future* (New York: Elsevier, 1973), 19. 引自于 Cooperrider, "Positive Image, Positive Action," III.

23. 有关乐观精神对健康之影响的研究, 参见 C. Peterson and L. M. Bossio, *Health and Optimism: New Research on the Relationship Between Positive Thinking and Physical Well-Being* (New York: Free Press, 1991). 有关如何运用对乐观的评估和训练来提高销售业绩的详细讨论, 参见 M. E. P. Seligman, *Learned Optimism* (New York: Knopf, 1990).

24. Seligman, *Learned Optimism*, 109.

25. Seligman, *Learned Optimism*, 112.

26. Roddick, *Body and Soul*, 17.

27. P. L. Townsend, "Love and Leadership," *Marine Corps Gazette* (Feb. 1982): 24.

28. J. Autry, *Love and Profit: The Art of Caring Leadership* (New York:

Morrow 1991).

29. R. J. Sternberg and S. Grajek, "The Nature of Love," *Journal of Personality and Social Psychology* 47 (2) (1984): 327.

30. Goleman, "In New Research, Optimism Emerges."

31. 有关个人支持的更多证据参见本书第五章。也可参见 "Friends Can Be Good Medicine: An Independent Evaluation of the Pilot Project" (Sacramento, Calif: California Department of Mental Health, 1982).

32. Snyder and Others, "The will and the ways," 570 - 585.

33. 参见 T. R. Elliott, T. E. Witty and S. Herrick, "Negotiating Reality After Physical Loss: Hope, Depression, and Disability," *Journal of Personality and Social Psychology* 61 (4) (1991): 608 - 613. 也可参见 Goleman, "In New Research, Optimism Emerges," B1.

34. Peterson and Bossio, *Health and Optimism*, 30.

35. 参见 J. Talan, "Optimism May Be the Best Medicine," *San Jose Mercury News*, 22 May 1991, 1F, 3F. 有关健康和乐观的研究, 参见 Peterson and Bossio, *Health and Optimism*, and Seligman, *Learned Optimism*.

36. Goleman, "In New Research, Optimism Emerges," B6.

37. Goleman, "In New Research, Optimism Emerges," B1.

38. 参见 Seligman, *Learned Optimism*, 93 - 280.

39. Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*, 100 - 105, 125 - 129.

40. 参见 Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*, 217 - 238. 也可参见 Goleman, "In New Research, Optimism Emerges."

41. Seligman, *Learned Optimism*, 208 - 209.

42. D. Goleman, "Happy or Sad, a Mood Can Prove Contagious," *New York Times*, 15 Oct. 1991, B5.

43. Seligman, *Learned Optimism*, 211. ABCDE 模型以作为先驱的心理学家 Albert Ellis 的工作成果为其基础。对模型的完整描述, 参见 P208 - 280.

第 九 章

1. 在 1974 年, Michael D. Cohen 和 James G. March 创造性地使用 "有组织的无序" 来形容此类组织。最近, 有几本新书问世, 它们对现实的观

察在许多方面同以上两学者的结论是相似的。原始著作参看 M. D. March 和 J. G. Cohen, *Leadership and Ambiguity* (New York: McGraw-Hill, 1974), 2-5。当代对这些问题的讨论参看 T. Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (New York: Knopf, 1992); J. B. Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992); W. H. Davidow and M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: Harper Business, 1992)。

2. 有关较高不确定性给组织带来的问题的讨论, 参见 J. R. Galbraith, *Organization Design* (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1977)。有关在不确定性环境中面临的心理上的问题的讨论, 参见 D. Yankelovich, "Managing in an Age of Anxiety," *Industry Week*, 24 Oct. 1977, 52-58。

3. M. J. Adler and W. Gorman (eds), *The Great Ideas: A Syntopicon of Great Books of the Western World*, Vol. 2 (Chicago: Encyclopedia Britannica, 1952), 1, 337。

4. W. Bennis, *Why Leaders Can't Lead; The Unconscious Conspiracy Continues* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), xii。

5. V. Polk and J. Rodgers (producers), *The Leadership Alliance* (Schaumburg, Ill: Video Publishing House, 1988) (videotape)。

6. 有关思维复杂性的更多资料, 参见 J. M. Bartunek, J. R. Gordon, and R. P. Weathersby, "Developing 'Complicated' Understanding in Administrators," *Academy of Management Review* 8 (2) (1983): 273-294。

7. K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing* (2nd, ed.) (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979), 261。

8. 参见 B. Z. Posner, J. M. Kouzes, and W. H. Schmidt, "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture," *Human Resource Management* 24 (3) (1985): 293-310; 也可参见 B. Z. Posner, "Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence," *Human Relations* 45 (4) (1992): 351-361。

9. J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), 23。

10. Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, 24。

11. 参见 I. L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin,

1972). 有关集体决策质量低下的另外一些理由, 参见 I. L. Janis, *Crucial Decisions: Leadership in Policy making and Crisis Management* (New York: Free Press, 1989).

12. Janis, *Crucial Decisions*, 57.

13. J. Mckinlay, Personal Communication, 16 Oct. 1991.

14. G. Leonard, *Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment* (New York: Dutton, 1991), 138.

15. Leonard, *Mastery*, 140.

16. S. Weiss, Gail Mayville; 1990 Recipient, The Business Enterprise Trust Award (Stanford, Calif: Business Enterprise Trust, 1991), 21. 有关 Mayville 事例的影视图像, 参见 David Grubin Productions, Gail Mayville (Stanford, Calif.: Business Enterprise Trust).

17. J. P. McKenna, "Bob Galvin Predicts Life After Perfection," *Industry Week*, 21 Jan. 1991, 13.

18. 例子参见 J. Diebold, *The Innovators: The Discoveries, Inventions, and Breakthroughs of Our Time* (New York: Dutton, 1990).

19. Wendy Kaminer 在她对自我复原运动的评论中, 描述了自由与行动之间的联系。她说, 极权主义“通过笼络起大批的对政府心怀不满者、政治上的消极主义者以及自我中心主义者来取得了胜利。后面这几种人感觉自己无助, 被人欺凌, 并相信自己在社会上无足轻重, 于是他们在政府这一问题上寻求一种‘自暴自弃’的方式。”W. Kaminer, *I'm Dysfunctional, You're Dysfunctional: The Recovery Movement and Other Self-Help Fashions* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992), 151. 在本书中, Kaminer 提到了 H. Arendt 的 *The Origins of Totalitarianism* (Orlando, Fla: Harcourt Brace Jovanovich, 1973), 305 - 389.

20. D. N. Michael, "Organizational Change: The Wholistic Challenge." Symposium proceeding from "The Possible Society: An Exploration of Practical Policy Alternatives for the Decade Ahead," National Institute of Public Affairs, 26 - 28 Apr. 1979, 17. 这一论文以作者早些时候的一本著作 *On Learning to Plan And Planning to Learn* (San Francisco: Jossey-Bass, 1973), 18.

21. Michael, "The Possible Society", 18 - 29, and *On learning to Plan-And*

Planning to Learn, 18.

22. J. W. Gardner, *On Leadership* (New York: Free Press, 1990): 122.

23. Gardner, *On Leadership*, 136.

附 录

1. J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass), 1987).

2. Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*, 27.

3. D. J. O'Keefe, *Persuasion: Theory and Research* (Newbury Park, Calif: Sage Publications, 1990).

4. R. B. Cialdini, *Influence: How and why People Agree to Things* (New York: Morrow, 1984).

5. R. M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).

6. C. A. O'Reilly, "Charisma as Communication: The Impact of Top Management Credibility and Philosophy on Employee Involvement," paper presented to the annual meeting of the Academy of Management, Boston, Aug. 1984.

7. O'Reilly, "Charisma as Communication," 15.

8. 同样的结论见 B. Z. Posner 和 W. H. Schmidt 的 "The Values of American Managers: An Update Updaed," *California Management Review* 34 (3) (1992): 80 - 94, 以及 B. Z. Posner 和 W. H. Schmidt 的 "An Updated Look at the Values and Expectations of Federal Government Executives," *Public Administration Review* (in Press). 最早的研究可参见 W. H. Schinidt 和 B. Z. Posner 的 "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review* 26 (3) (1984): 202 - 216, 以及 W. H. Schinidt 和 B. Z. Posner 的 "Values and Expectations of Federal Service Executives," *Public Administration Review* 46 (5) (1986): 447 - 454.

9. O'Keefe, *Persuasion*, 130 - 132. O'Keele 将这三个特点称为可信赖、能干及值得喜欢。

10. 在整个的调查过程中, 我们使用 "trustworthiness," "competence" 及 "dynamism" 三个词来表示 "being honest"、"competent" 及 "inspiring" 三个

特点。同时，我们还使用这几个词的同义词。例如，除“trustworthiness”外，我们也使用“honesty”和“integrity”；除“competence”外，我们也使用“capable,” “effective”或“productive”；除“dynamism”外，我们使用“inspiring”、“uplifting”或“positive”。在附录中，主体部分我们则使用“honest”、“competent”及“inspiring”这几个词。

原作者简介

詹姆斯·M·库泽斯是汤姆-彼特集团的一家公司 TPG/训练组织的总裁。该集团以加利福尼亚的 Palo Alto 为基地。库泽斯目前的兴趣是指通过形成和发展急需的、实用的、以调查为基础的训练经验来指导该组织的业务。这些经验能使高级经理、管理者以及第一线的专家把他们的组织引向未来。与英国、德国、墨西哥和新西兰的战略商业伙伴一起，库泽斯和同事们建立了诸如“领导挑战实验班”、“信誉经纪人实验班”、“领导是每个人的事”以及“自由管理实验班”等革新计划。

从 1981 年底到 1987 年，库泽斯一直是圣克拉拉大学利维商业管理学院经理发展中心（EDC）的主任。在他的领导下，发展中心由于独特的领导训练系列被推进和支持教育的议会授予两项金奖。他于 1970 年在得克萨斯大学社会工作学院开始从事学术管理，1972 年在圣约瑟州立大学得以继续，在那里他建立了人类服务发展联合中心。

库泽斯写过大量文章，也参与写作了管理教育、领导科学以及组织发展方面著作中的许多章节。由于 1983 年在《健康和人力资源管理杂志》上发表高质量的论文，库泽斯获得 Hubert H. Humphrey 奖。他于 1967 年从密执安州立大学获得政治科学学士学位，于 1974 年从圣约瑟州立大学商学院获得了关于组织发展专项诊断的结业证书。他因为卓越的才能与其他二十五个企业专家一起被收录在乔治迪克逊所著的《什么在工作中起作用：从老板那里得来的教训》（1988）一书中。他积极介入教育组织协会，

而且是组织发展联播网和奥·康纳医疗基地的老成员。

库泽斯经常在专家研讨会和会议上作主题发言和陈述。他为苹果电脑、加利福尼亚医疗和健康组织联盟、加拿大雪鳕组织、丹麦就业联盟、佛罗里达动力照明公司、健康关怀论坛、收获者旅馆、管理研究院、帝国石油有限公司、约翰逊·约翰逊公司、Libbey-Owens-Ford、美国雀巢公司、太平洋天然气和电力公司、女王大学、太平洋微组织公司、瑞士就业联盟、Tandem 电脑、联合之路、华盛顿水力等这类公司策划了有关领导项目的专门方案。

巴里·Z·波斯纳是圣克拉拉大学利维商业管理学院的组织行为学的教授。先前，作为学院副院长，他负责指导学院 MBA 和大学学生的课程，在他撰写本书初稿时，作为管理研究生院的访问学者在西澳大利亚大学休假。

波斯纳在 1976 年进入圣克拉拉大学，获得了院长的模范服务奖和校长的著名教学奖。1991 年，他由于在学院和商业社会中的独具特色的领导，第一次获得了 Winkler-Lund 资深会员资格。这是商学院最高奖。

波斯纳是一位国际著名的学者，在《管理杂志学术期刊》、《应用心理学杂志》、《人际关系》、《个人心理学》、《IEEE 工程管理学报》、《商业道德杂志》、《加利福尼亚管理周刊》、《商业地平线》以及《管理周刊》等这类杂志上发表了 80 多篇研究论文和指导实践者的文章。他承担了美国管理协会的项目，与他人合著了几本管理人员的价值观方面的专著。除了《领导的挑战》外，波斯纳与他人合著了其它两本书：《使工作得以完成：有效的项目计划和管理》（1988，与 W. A. Randolph 合著）和《成功地管理项目团队和专门小组》（1991，与 W. A. Randolph 合著）。

波斯纳在加利福尼亚大学获得政治科学的荣誉学士学位（1970 年），他从俄亥俄州立大学获得公共行政管理的硕士学位

(1972)，从马萨诸塞大学获得了组织行为和管理理论的博士学位。他目前是《管理教育杂志》和《管理咨询杂志》编审。他曾是西部管理学院的院长，也一直是几家开业的公司的董事。波斯纳经常是一些会议上的发言人，他也为 ARCO、Ciba-Geigy 制药、DIAL 公司、ITT、凯撒高锰酸盐健康医疗、摩托罗拉、太平洋计划发展、TRW、西部矿业公司和威斯丁豪斯这些极不相同的公司制定总经理发展计划。

译后小记

年初，中国经济出版社师少林编辑对我谈起，希望能介绍几本近年来国外流行的并较有价值的关于领导科学方面的著作给国内读者。学识所限，我只浏览了英语国家的相关论题的著作，并挑选了几本，认为值得国内读者一读，其中就有詹姆斯·M·库泽斯（James M. Kouzes）和巴里·Z·波斯纳（Barry Z. Posner）合著的《领导者：信誉的获得和丧失》（Credibility: How Leaders Gain And Lose It, Why People Demand It）一书。之后，师少林编辑又希望我能组织人把这几本著作翻译成中文。盛情难却，我即在中国人民大学约了几位热心于翻译的教师和研究生共同来承担这一任务。《领导者：信誉的获得和丧失》就是我们合作翻译的第一本，还有几本正在加紧翻译、校译。

关于“领导”问题的研究，在国内学术界通常也被称作领导科学。实际上，就其理论而言，涉及政治学、哲学、管理学、社会学、心理学和行为科学等，是实实在在的交叉学科；而就其应用价值来说，不只对我们通常所说的“领导干部”有意义，实际上对所有涉及人际关系的工作人员都有意义。我相信，读一读《领导者：信誉的获得和丧失》这一类书，对我们几乎所有的人都是大有裨益的。

本书译者分工如下：

方晓利：序、前言、第一章、第二章、第三章、原作者简介；

张 新：第四章、第五章、第六章；

王莉娟：第七章、第八章、第九章、附录。

我对全部译稿作了统一译校。

在翻译中，译者尽管已尽其力量，想做得更好一些；但受学识、能力及时间所限，难免有讹误。敬请读者指正。

海良

1998年12月18日

547-417

1-2-1-1