

沃顿管理精要：领导者的备忘录

作者：迈克尔·尤西姆

沃顿管理精要

领导者的备忘录

[美]迈克尔·尤西姆 著

王昭力 译

中信出版社

图书在版编目（CIP）数据

领导者的备忘录 /（美）尤西姆著；王昭力译.—北京：中信出版社，2013.5

书名原文：The Leader's Checklist

ISBN 978-7-5086-3902-4

I. ①领... II. ①尤... ②王... III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第056502号

The Leader's Checklist by Michael Useem

Copyright © 2012 by Michael Useem

First published in the United States by Wharton Digital Press

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

领导者的备忘录

著者：[美] 迈克尔·尤西姆

译者：王昭力

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）（CITIC Publishing Group）

字数：71千字

版次：2013年5月第1版

京权图字：01-2013-1469

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5086-3902-4 / F·2868

定价：32.00元

中信出版社官网：<http://www.publish.citic.com/>

官方微博：<http://weibo.com/citicpub>

更多好书，尽在中信飞书 App：<http://m.feishu8.com>（中信电子书直销平台）

目录

[前言](#)

[第一部分 领导者的备忘录](#)

[引言](#)

[领导者的备忘录的15项原则](#)

[定制领导者的备忘录](#)

[检查领导者的备忘录](#)

[激活领导者的备忘录](#)

[领导者的备忘录的维护](#)

[第15项原则](#)

[用户手册](#)

[第二部分 领导力培训](#)

[33名矿工的救援：采访智利矿业部长劳伦斯·戈尔本](#)

[9月11日及以后担任领导：采访纽约消防局首席约瑟夫·普法伊费尔](#)

[关键任务：就“领导者的备忘录”采访作者](#)

前言

用领导者的备忘录去领导别人

一位经理向他的高层管理团队简要介绍了来年的计划，内容涉及产品发布、定价压力和分析师的担忧。事实证明，这次非现场陈述很有吸引力，也令人振奋，但奇怪的是，那一刻感觉并不完善，机会也就这么浪费了。

与他们私底下对这位经理的了解相比，房间里在座的管理者并没有了解到多少东西。对于经理总体上如何看待他们，以及对他们每个人分别有怎样的期望，他们一无所知。更糟糕的是，他们对那一刻的方法了解更多，而对他们所追求的更大的目标和战略却知之甚少。如果将领导力比作一张织物，那么，经理最终在多条主线之间来回穿梭，却无法纺成整匹布。

这听起来熟悉吗？应该吧。我在美国及其他国家的领导力发展工作证明，像这样的会议总是以多种语言举行，这令在场的人普遍感到恐慌。有时，问题只是缺乏经验：有效地领导部下是一项复合技能，可以通过实践得以加强。但是，我的研究和观察表明，管理者在工作中，可以学习飞行员或外科医生那样使用备忘录，这不仅可以减少失误，甚至在许多情况下还可以消灭失误；这不仅可以用于会议这样的常规事务中，而且，当工作、生意乃至生活面临危机时，这种简单的方法也会产生效果。

这就是我写《领导者的备忘录》（The Leader's Checklist）一书的原因。本书展现了15项任务关键型的领导力原则，这一核心内容是久经考验的，而且，令人吃惊的是，在公司或国家之间，这些原则竟然大同小异。总的来说，无论面临怎样的挑战和环境，或是处于什么时刻，它们都会为作决策提供模板。

持续改进

在第一部分中，我将对构成“领导者的备忘录”的15项原则进行定义，并和大家一起探讨它们在各种不同场合中的应用，如华尔街、南北战争以及在国际关注下实施的一次大胆救援。我还将提供一份“用户手册”——一系列提示，旨在帮助领导者作好应对任何情况的准备——而且，我还要告诉你如何检查及重新检查自己对这些原则的应用。

这项测试非常关键。学会如何领导他人是一项个人能力，它会随着重复运用和经验的积累而不断提高。因此，检查和修正“领导者的备忘录”构成了一个学习圈，它有助于确保其所有原则都是必要的、完整的，并且是和个人环境相关的。

自本书首次出版^[1]以来的较短时间内，我收到了许多管理者的来信，他们正是这样做的：将这些原则应用到他们的工作生活中，以及我们所处的经济困难时期的迫切需要中。从更广泛的角度来看——联合国和世界经济论坛，万事达和美敦力，以及礼来公司和IBM，此外还有其他一些组织——他们向我反馈的问题是，他们觉得哪些方面需要给予更多的重视，或是进行更多的调整，以及什么可以特别有力地击中要害。

在你全身心地投入这份备忘录中之前，我有机会在《领导者的备忘录》增订版的这篇前言中向你传达他们的实践智慧和直接经验。既可以把这看成是《领导者的备忘录》一书的强调版，为你提供实地体验；又可以把它看成是一种激励，当你能够更充分地阐释15条标志性训词时，你对它的理解就会更具批判性。我相信，这些原则是永恒的，但是，就像经营状况一样，环境是不断变化的。

在行动中缺失

虽然《领导者的备忘录》一书是通过15项原则定义的，但是，很多管理者告诉我，根据他们的经验，有3项原则在行动中容易缺失。管理者说，在某些情况下，他们在执行领导力的过程中极少用到它们，或者已经不怎么使用了。而且，他们也很少看见本应接受这些原则的其他领导者使用它们，这已是司空见惯的事了。不管怎样，结果都是相同的：当一个企业无法运行时，就会采取折中的领导方式。

这些管理者发现，对于他们自己和其他人而言，最少遵守的是以下三项原则：

尊敬同一屋檐下的人：要对那些为你工作的人表示信任和支持。

采取令人信服的交流方式：以人们永远不会忘记的方式交流。

把共同利益摆在第一位：以共同目的为先，狭隘的价值观排最末。

为什么违背这三项原则比实践它们更为体面？我猜答案取决于一个事实，那就是，很多管理文化并没有充分强调，或是把这三项任务关键型原则写入他们的领导力发展大纲中。然而，不论出于何种原因，人们都能强烈地感受到它们的缺失，而且，结果证明，对于公司声誉、底线乃至国家利益而言，这种缺失有时还会导致灾难性的后果。

例如，考虑一下当时的英国石油公司首席执行官托尼·海沃德（Tony Hayward）。在谈到对以下问题的担忧时，他的交流方式无法让人信服：他的公司在墨西哥湾的井口破裂事件会对环境造成影响；或者，在2008年金融危机期间，投资银行界的许多成员似乎把狭隘的自身利益放在了投资者和国家利益前面，他们的做法也会对环境造成影响。ⁱ

关于无法做到尊敬同一屋檐下的人的例子，没有比杰夫·金德勒（Jeff Kindler）更适合的了。他是辉瑞（Pfizer）的前任首席执行官，而该企业是全球最大的制药公司之一。人人都说，金德勒曾多次顶撞、质问和批评他的总经理，还插手该总经理的具体事务，甚至当众谴责一位董事会成员。他没有做到尊敬同一屋檐下的人，这方面连续失败的结果是，几乎没有人追随他，而且，也没有值得肯定的市场份额业绩来证明他的努力，因此，金德勒在上任不到5年之后就被董事会弹劾了。ⁱⁱ

富有挑战性的时代

当领导力面临危机时，这15项原则都应该适用，不过，当遇到压力比较大或令人困惑的情况时，其中几项就会显得特别突出：例如，正在处理的事情。对于富有挑战性的时代而言，备忘录中的以下几项原则最为重要，它们再次描述了管理者在众多环境中的新近体验：

负责：采取一种偏爱行动的态度，即使未经正式委托，也要负起职责，特别是如果你已做好充分准备那就表现得与众不同。

采取果断行动：作出合理的、适合的决策，并确保其能付诸实施。

经这么一说，以上原则大多数都显而易见，但是，对领导者来讲，没有比在下述时刻强调这些原则更重要的了，即一个公司正在改组、一个国家正陷入困境，或者一个集团正在艰苦奋斗时。由于世界股市出现剧烈波动，主权债务在走下坡路，甚至受到违约的威胁，而且，许多国家的经济复苏呈现出磕磕绊绊的特征，因此，企业领导者几乎被迫加强他们的战略思维、果断决策以及直接负责的意愿。

例如，设想这样一个美国：商业领导者负起更多责任，力争降低该国持续高于9%的失业率。华盛顿调解的效果近乎为零，这让国家陷入了政治僵局，在这种情况下，就业可能成为当务之急。这样做要求他们制定三重原则，即战略思维、负起责任，以及果断行事。

没错。机构投资者现在控制着美国2/3的公开交易股份，他们很可能会提出异议——他们的关注点是近期股东创造高于一切的价值，而对屡次不达标的高管和董事成员进行处罚。ⁱⁱⁱ美国的做法似乎是一种思维定势，但确实也只是权宜之计。这种解救方法以前比较有用，现今就不那么有效了。

举个例子，假如财富500强企业每家都只吸收1 000名美国雇员，他们合起来就可以增加美国50万的就业人口，并且把国家失业率降低1/3。主要高管、董事会成员和业主在一起工作，组成了一个内部圈子，他们可能会致力于在下一年内为美国人创造百万个新的就业机会，或者针对扩大就业的创新方法建立一项研究和发展基金。

考虑到许多公司在国内外积累的几十亿现金，用于以上两个方面的必要资金都已经存入银行。因此，当提到美国就业增长的时候，那些控制和监管私营部门高层的人所采取的动员领导方式就有助于提供必要资金，而在这样一个时期，华盛顿是无法做到这一点的。返回正在讨论的原则，那就是，当其他人似乎不能做到这一点时，这种领导方式就会负起责任。iv

开创

尽管备忘录中的15项原则源于大机构管理者的研究和观察，但是，处于起步阶段的管理者的经验同样指出了以下做法的重要性，即为迅速成长的企业也制定一份专门的“领导者的备忘录”。

当玛格丽特·惠特曼（Margaret Whitman）于1998年来加利福尼亚创立eBay（电子湾）时，该公司仅有35名雇员。令惠特曼吃惊的是，她发现她的员工没有保存预约日历的习惯，或者几乎没有任何日常条理性。创始人彼埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）在领导刚刚起步的企业时，所使用的是一些非正式的方法，它们对此不作任何要求。十年之后，当她离开时，eBay的雇员人数猛增至15 000名。从基本原则来看，惠特曼所面临的领导力挑战并没有发生变化；尽管十年的成长极大地改变了这些原则的应用。

让我们来看一个同样意外的例子，讲述的是已发生剧变的领域：当柳传志于1984年在中国创立联想时——在中国科学院的一间警卫室里——他只有两名员工，其中包括他本人。27年后的今天，他经营着世界第四大个人电脑公司，拥有员工22 000多人。在成立初期，该公司没有任何手续上的要求，但是，和eBay一样，成功增长引出了一整套新的应用程序，同时也提出了一致应用持久原则的要求。在联想的案例中，这意味着对过去五天的决策进行每周评论——到目前为止，这一程序已经运行了将近30年。为了更好地展望未来，柳传志反复回顾过去，通过这种方式，他构建了自己的“领导者的备忘录”——这份备忘录帮助他的公司在2005年并购了IBM个人电脑部门，并且开始在世界舞台上崭露头角。

真实事件

在我从事学术研究和领导力发展工作的整个过程中，我看到了其他人在担任领导期间的表现——附近的、全球各地的，或者很长一段时期以来的。管理者的反馈表明了一种特别让人感兴趣的探索途径，尤其是在媒体信息常常互相矛盾的时候：真实事件——不是网络电视综艺节目，而是现场的、用第一人称叙述的处在危机时刻的领导力。当我们需要自己成为领导时，我们通常会获得关于如何领导团队的难忘见解。

在接下来的篇幅中，读者将会观察到领导者如何履行职责——或者失职——美国国际集团出现财务危机、智利矿工救援，以及在阿波马托克斯举行的南北战争北方受降仪式。我认为，这些描述展现了备忘录的力量，而且，许多管理者告诉我，他们希望我在书中写入更多关于个人的叙述，这些人的领导力既非常出众，又特别具有启发性。在这个增订版中，我添加了第二个部分——领导力培训——其中包括我对两位领导者的长篇采访，他们的经验给了我很大启发。有关视频采访链接，请访问：

<http://wdp.wharton.upenn.edu/books/the-leaders-checklist>

其中一篇是对智利矿业部长劳伦斯·戈尔本（Laurence Golborne）的采访，他领导了那次富有戏剧性的救援行动，当时，33人被困在地表以下2 000英尺处已有两个多月。此前我也采访过戈尔本，这在《领导者的备忘录》第一版中已经提到。比较近的一次采访收录在增订版中，不仅是对第一次的补充，而且还详细说明了备忘录的另一项核心原则：

激励基层员工。知道他们的独特意愿，然后以不同的动机为基础作出最佳选择。

原先讲述戈尔本在救援行动中的作用时，我更加重视过程——例如，他同时实施多种救援策略。在这次采访中，他同样强调了一个问题：有必要反复提醒他的救援队不要忘记“梦想”；这项工作虽然艰苦，而且时常单调乏味，但其最终目的才是成功的实质。他说，面对挑战，“你们应当积极起来”；“你们要有乐观的心态”。为了表达成功的决心，你们必须“和团队在一起”，而且，“在他们面前要抱有一种信念，那就是，你们将有能力解决问题”。

新的采访进一步证明了《领导者的备忘录》第一版中所强调的一个观点：上级的支持非常重要。从危机发生的第一刻起，智利总统塞巴斯蒂安·皮涅拉（Sebastián Piñera）就坚决支持救援行动。“皮涅拉总统承诺我们将会尽全力寻找他们，”戈尔本回忆道，“在那一刻，我感到自己被赋予了采取措施的权力。”

戈尔本说，国家致力于开展救援“是这次活动成功的关键”。尽管这次行动一开始似乎并没有任何成功的把握，但是，结果证明，总统坚定不移的支持是至关重要的。我们首先确定了矿工所在的位置——“这是我生命中最棒的时刻之一”，戈尔本对我说——然后把他们拉上地面。v

我还添加了第二个访谈，也是这个增订版的新内容。我采访了纽约市消防局反恐和应急准备首席约瑟夫·普法伊费尔（Joseph Pfeifer）。普法伊费尔带来了他在普通和特殊时期领导他人的丰富经验。作为全市的司令部部长，他于2001年9月11日在世贸中心北塔担任事故指挥官，开展急救工作。他还领导了消防局的策略规划和反恐战略开发。

我对他的采访不仅加强了15项备忘录原则的重要性，而且，与戈尔本的例子一样，还为它们的应用提供了新的见解，尤其是下述原则：

采取果断行动：作出合理的、正确的决策，并确保其付诸实施。

2001年9月11日早晨，普法伊费尔正在世贸中心附近对气体泄漏进行例行检查，当时——早上8：46——他听到一阵轰鸣声，一架低空飞行的飞机正从空中划过。普法伊费尔一抬头，看见飞机撞向了北塔，根据接近时的角度和速度，他立刻判断出，这并不是是一场事故，而是一次恐怖袭击。vi

“就在那一刻，”普法伊费尔说，“我知道自己即将面临有生以来最大的一场火灾。”他立即通过电台部署了大批消防员及其他人员，随后又在北塔（又称一号塔楼）大厅指挥了紧急救援工作。在接下来的1小时内，他作出了许多快速决策，从而使上述人员顺利完成了救援工作。早上9：59的时候，附近的南塔倒塌了。普法伊费尔遵照领导人果断行动的命令，立刻向广大消防员发送了一条无线电信息：“一号塔楼的所有小队听令，撤离大楼！”当时，他们正站在高处，把人从上面抢救下来。

本次访谈还特别谈到了其他两个问题，它们在《领导者的备忘录》第一版中不怎么受关注：个人利益关系在竞争中具有至关重要的意义；管理和打造一流的团队，以及建立和协调团队关系网，都具有极高价值。

关于第一点，普法伊费尔描述道，在三级警报大火发出之后，一名消防员追着他一个劲儿地说：“长官，我只想让您知道，您每进一个走廊，我都跟在您后面。”尽管这是一个很好的夸赞，但是，普法伊费尔意识到，这名消防员实际上是在说，他希望普法伊费尔在带领他进入险境时能够保证他的安全。同样隐含的意思还有，这名消防员把自己的生命安全托付给了普法伊费尔，因为他知道，普法伊费尔过去曾冒着生命危险去奋战。据普法伊费尔观察，领导力不仅在于从远处指明方向，而且还在于“同舟共济”、共同承担责任、亲自体察别人所要做的事情及其所面临的风险。

关于第二点，普法伊费尔谈起了“9·11”恐怖袭击事件，以便在领导者面临复杂多变的高风险事件时能够为他们提供明确的信息。与各方分享情报，告知其快速演化的形势，这应当是一种预先构建的能力，在灾难来袭之前应准备就绪。对任何领导者而言，有一点同样重要，即准备好防范普法伊费尔所说的“组织偏差”——在他的世界里，“消防员和警察各就各位”，急救医护人员向内靠拢。而我们所需要的恰恰相反。如果“指挥和控制”是权威领导的基础，那么，普法伊费尔从“9·11”恐怖袭击事件及其他事件的经验中得出，复杂事件要求领导者同样具备“联络、合作与协调”的能力。

领导者的备忘录

在第二部分中，我还增加了《知识@沃顿》（Knowledge @ Wharton）与我之间的一次访谈，这是在本书首次出版的那一周内进行的。我谈及自己写这本书的原因，并提出了对以下问题的一些看法，即持有一份“领导者的备忘录”非常重要。

不论在生活轻松自在的繁荣时代，还是在领导力通常面临严峻考验的困难时期，写这类书的每位作者都希望其作品的效用最终能够得到证明。我最近收到的一条信息表明，这种情况至少在一个实例中持续已久。

我的读者是一位在美国备受关注的管理者，出于对商业策略的考虑，他决定退出一项自己几十年来一直擅长的业务。以下是这位管理者的经验描述，我们对此做了一些编辑：

我的责任就是帮助管理退出。现在，我们进入过渡时期已接近一年，要完成整个转变过程，可能还需要两年半的时间。这次转变使1 500多名员工受到了冲击，但是并没有一下子波及所有人。

资深领导团队面临着持续的挑战，他们必须指导、聘用和留住员工，以便让他们既可以根据需要适时从事重要工作，不断满足客户需求，也可以逐渐缩减业务。去年，员工发现他们的工作变了，领导变了，当然，他们自己的境遇也变了。他们从持续不断地关注业务走向必须削减“线下”费用。结果是，领导者必须以同样的速度重新调整自己的领导方式。

在过去的工作中，我经历过几次资产剥离和业务缩减，也听说过一些可能会随之而来的陷阱。而且，作为项目经理，我做好了充分准备，以应对可能由人员和财务业绩引发的最坏情况。然而，这一退出的举措所带来的结果十分惊人。制定战略的时间很短，信息也十分有限，在这样的情况下，计划已在几个百分点内完成，金融措施已达到或超过标准，而且，最重要的是，员工满意度和敬业度均有大幅度的增加。

看到领导者的成长真是让人吃惊，因为，除了您所概括的15项核心原则之外，他们还必须应用许多其他原则。当时，他们并没有这样做，因为他们知道这只是列表中的一部分；他们之所以这样做了，仅仅是因为，这对员工和企业管理而言是正确的。尽管如此，我仍然发现了一个问题，那就是，在你读书的时候，点头赞同是很容易做到的，因为，每天都会有一些真实的例子出现在我面前，它们讲述了高效的领导力在非常艰难的处境下所起的作用。

当然，我并不是要把这位管理者的经验强加给任何读者，但是，假如你自己也面临同样的处境，你的勇气和你们公司的耐力正经受着动荡的市场力量的考验，那么，我希望本书会为你提供帮助和支持。现在就让我们来看一下这15项原则。

[1] 注：本书首次出版指的是英文原书首次出版。——编者注

第一部分 领导者的备忘录

引言

设想你身处这样的情境：四五个月前，有人邀请你加入一个新成立的国家政府，而你只是私营公司的一个工作人员。你一直从事零售业；而现在，你跻身于国家矿业。为了跟上时代步伐，你卖力工作，时常出国访问，正当你在国外访问的时候，突然国内传来消息：发生了一起矿难——矿井深层塌方，死亡人数尚不清楚，约有30人失踪。

或者，想象一下这样的情况：几十年来，你的金融服务公司一直运行平稳，不仅收入一路飙升，还赢得了一项值得珍视的AAA信用评级，且同时创造了一个巨大的“财富引擎”：一个业务部门出现了一位“小巨人”，他针对债务违约进行承保，包括次级抵押贷款。持续繁荣看似指日可待，但是，市场顷刻间出现内爆。次级抵押贷款转变成恶性事件。雷曼兄弟破产。你的AAA等级滑至AA，再到A-；由于信用评级下调，你必须拿出价值数十亿美元的抵押品，而你根本没有这么多。这只船正径直驶向一泻而下的瀑布，而你就站在舵手的位置。

或者，也可能是这个情景：一场为期四年、死亡人数超过50万的战争终于结束，敌人投降了，你的指挥官让你去安排一场受降仪式。仪式的基调和程序，以及接受敌军投降的方式——完全由你负责设计。

当然，这些都不是假设或杜撰的事件。2010年8月5日，智利共和国的新矿业部长劳伦斯·戈尔本正在厄瓜多尔进行访问，突然，他的参谋长（此刻已返回圣迭戈）给他发来一条紧急短信：“科皮亚波矿井塌方；33人困于井下。”28小时后，戈尔本于8月7日凌晨3：30，抵达位于智利北部阿塔卡马沙漠矿难现场。不久，全球数亿人目睹了一次有史以来规模最大的矿难救援行动。

和智利的矿工一样，美国国际集团（AIG）——激流勇进的金融服务业巨头——最终通过政府干预而获救。人们认为该公司“太大而不能倒闭”，尽管它几乎恶化到了无法拯救的地步。当AIG大力投资的次级抵押贷款市场开始崩溃时，该企业的高管几乎没有采取任何保护措施。他们对动荡事件的充耳不闻，使该公司在遭遇商业史上规模最大的一次企业破产时深受影响。

当尤里西斯·辛普森·格兰特交给联邦政府军官约书亚·劳伦斯·张伯伦一项历史使命，让他设计一个仪式，于1865年4月9日在阿波马托克斯接受罗伯特·李的投降时，他会采取何种行动？张伯伦并没有像人们所料想的那样羞辱同盟军，而是向他们恭敬地行了礼，并启动了一项有助于重新实现国家统一的恢复程序。

当危机来临时，我们才意识到两位领导者已经做了的准备。而现实是，经常有一位领导却显然没有。可以肯定的是，很少会有人在这样严苛的环境中考验自己的勇气。但是，在我们自己的服务范围内，我们所有人都可以，而且也应该做好准备，以应对不怎么引起公众注意的危机。因此，我们有必要问：劳伦斯·戈尔本和约书亚·张伯伦为什么能够如此有效地接受挑战？而AIG的高管为什么不能掌控一种有效的程序？有些领导者永远不需要去测量戈尔本和张伯伦所必须面对的各种山脉的高度，那么，对后者有所助益的技能组合能否传授给他们，甚至转移或应用到他们身上呢？

在本书中，具有启发意义的前提是，那些负责企业及员工绩效的人可以学习，而且实际上也应该学会有效的领导力。更深层次的前提是，领导力得益于一种以某些特定指导原则为基础的方法，这些原则加在一起，就能创建一张清晰的、在任何情况下都具有导航作用的路线图。这就是我为什么提倡，并在这几页内容中展示“领导者的备忘录”的原因。这是一套完整的、至关重要的领导力原则，其真实性 and 可靠性已经得到了证明。

“领导者的备忘录”由15项核心原则组成，它们适用于大多数领导者，在大部分领域和环境中的都是如此。我为你提供指导和帮助，以便你能根据具体情况和任务来定制这个列表。鉴于领导角色具有多样性，这一努力确实不能使同一种方法适用于所有的人。总的来讲，“领导者的备忘录”及其训词应当让你做好充分准备，不但能够在适当的时候创立一个企业，而且能够在最坏的情况下面对领导情境，即使（幸好）永远不会有人要求你这样做。最后，我还提供了一份“用户手册”，以便你能在自己的领导力范围内将这些原则付诸实践。