

<<沉静领导>>

图书基本信息

书名：<<沉静领导>>

13位ISBN编号：9787111113522

10位ISBN编号：7111113527

出版时间：2003-01

出版时间：机械工业出版社

作者：巴达拉克(美),杨斌

页数：215

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<沉静领导>>

前言

沉静型领导有别于普遍受称颂的英雄式领导，过去我们认为成功的领导者，处理任何事情都该轰轰烈烈，让部属感到佩服不已。

事实上，真正伟大的领导者，是在许多细微的事情上，做出了与众不同的抉择，只可惜太多研究领导学的人不曾去注意与珍惜。

作者将沉静思考型领导者定位为现实主义者，我认为一个领导者如果能面对真实世界、实事求是，就已从解决问题的阶段，提升到避免问题发生的阶段，因为他们的态度，使得他们面对所有大小事都能处理得与一般人不同。

所以，沉静型领导者是平凡中的不凡人。

平凡本身就孕育了不凡，但是唯有了解平凡、力行平凡，才能成为一个不凡的人。

换言之，领导者总是能在极为复杂，无法完全掌握与控制的情况下，做出不惊天地动地的事，可说是平凡至极，但却能让人肃然起敬。

这对一个真正的领导者来说，是家常便饭，但是对于一个自认不凡的领导者而言，却永远也不知道该如何做，也永远不知道做平凡事拥有无法衡量的价值。

我想引用部分章节的内容来诠释所谓的沉静型领导。

1984年，我接掌生产力中心时面临的问题是，当时生产力中心是一个官僚的、气氛沉闷的机构，我必须解雇几乎85%的人，才有机会让生产力中心起死回生。

最后，我仅解雇了四位被生产力中心同仁称为“四人帮”的最高层主管人员，我亦给了他们最优厚的退职金。

做这样的处置是因为，我能预测事情真正会如何发展，然后找出造成伤害最小的解决方案。

面对这样棘手的问题，不管我们的心中有多无私，还是会有很多看不清事实的人，认为你的手段是为了争权夺利，想干掉对手而不择手段。

在这样险恶的环境下，我们甚至不知道这是不是一个陷阱，如果我们没有危机处理的能力，或者没有做好万全准备，或许“走路”的人不是别人，而是身败名裂的自己。

当领导者面临问题时，不仅是对其能力的考验，更是表现机会的来临，问题越多越困难，如果我们可以一一完美解决，就越能获得上司的信赖，以及部属的人心与尊重。

反之，如果我们没有解决的能力，很可能就会成为问题的牺牲者或替死鬼。

作者认为领导者做决策时是非常复杂的，他们的考量点往往是结合了利他主义与利己主义。

在本书中举出的案例：柯特兹是某大型制药公司的销售员，他面临的问题是，新的销售攻势违反了法律，他的抉择是就自己的能力范围做出改善，而不试图去拯救世界，因此他保住了工作，也本分地阻止了问题的扩大。

看来这像是一个最适当的解决方式，但是从另外一方面看，却有几分自扫门前雪的意味，如果柯特兹没有思考到自身的安危，或许他能为别人做更多的事。

当领导者做决策时，如果以利己主义为出发点，或者是掺杂了利他主义与利己主义，这就会使得我们的心中感到不安，为什么呢？

这是和人天生的良知有关，更与个人的潜在意识所触发的直觉有关。

事实上，也只有从完全无私的利他主义出发，才能达成真正的利己主义。

另外，作者也谈到争取时间。

我们处于十倍速时代，时间对于每个人来说都非常重要而宝贵，所以有人说，好的领导者能在极短的时间内做出果断明确的决定。

但是我必须提醒领导者的是，当你的直觉对你的决定有些许迟疑时，就必须慎重思考，因为正确的决定，比争取时间重要得多。

领导者也必须了解到，有时候不做决定，它本身就是一个很坚实的决定。

我想阅读本书的读者可能会发现，沉静型领导很“中国式”，但我认为它又超越“很中国”的风格，因为它含有印度先哲甘地的行事风格。

为什么呢？

<<沉静领导>>

甘地是印度最伟大的政治家，他发动并领导了著名的非暴力不合作运动，率领印度人民摆脱了英国殖民主义者的统治，取得了国家的独立。

甘地以“非暴力不合作”的柔性坚定诉求，在不引发流血冲突下，达成伟大使命，可称得上是沉静型领导的最佳典范。

本书亦引用了许多发人省思的名言，激发我做更为深刻的思考，例如：引用幽默作家戴夫·巴里（Dave Barry）的一段话：“宇宙之中最有力量的是散播谣言”，这句话我更深刻的体会是，“宇宙之中最可怕的力量就是散播谣言”。

从第1章到第8章作者提出了许多案例，供读者能更为清楚地理解沉静型领导所应具备的不同特质。

本书所探讨的是领导之道与做正确的事情，当然个人得失也重要，但我认为沉静型领导者不单只衡量自己的得失，而且衡量整个团队、组织、社会，甚至于国家“利益”。

所以，领导者必须以理智的态度，面对自己所处的真实环境，唯有如此，才能让我们深刻地了解到，权力能够做些什么？

而不至于被权力迷惑，或运用权力谋求自我的利益。

很高兴看到《沉静领导》一书中文版的问世，也很高兴受杨斌教授的邀请，为本书写推介，我相信本书以不同于以往的观点谈领导，确实能让读者对于领导有更深一层的认识，故我乐意推荐本书给所有愿意在领导上力行平凡的不凡人阅读。

石滋宜全球华人竞争力基金会董事长平常心领导力（译者跋）在哈佛广场的COOP书店看书，成了我在波士顿这一年的爱好，也就是在那儿，发现了这本书——首先打动我的是英文版的封面，是一张照片——在海水来回冲刷的沙滩上，不知是谁留下了两行脚印，由远及近，清晰有力，可是也许再过片刻，这足迹就会被海水冲走，仿佛从没有过一样……待捧起书，便放不下。

于是推荐给华章的总编，到我八月结束美国东西之旅回到波士顿时，华章的好消息到了——版权拿到，并邀我翻译它。

实话说，这个任务颇有些难度，不只是因为这本书很深刻的思想性，也是因为作者巴达拉克教授遣词造句相当讲究，有很强的感染力，对于英文三脚猫的我来说，倍感头疼。

好在MIT的Leigh Hafrey教授、北京语言学院的高才生朱童等好友都出手相助，我则勉力而为，希望不被人骂作明珠暗投。

书中内容的评述，已有石滋宜先生、尤克强教授、钱小军博士、郭昕先生作序导读，作为跋，我只想尽教员的本分，跟诸位分享三个故事——况且，这也与这本书讲故事的风格蛮相符。

第一个故事跟斯隆管理学院里悬挂的一幅画像有关。

在斯隆管理学院转悠的时候，经常会发现一些有趣的事物。

满打满算，斯隆学院也就三座楼，占地还都不大，最高不过五层，跟中国很多大学的商学院相比，物理设施可算不上阔气。

当然，早年清华的梅贻琦校长就讲过，“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也”——这句话我没有考证过是梅校长首创还是另有其本，反正用在斯隆管理学院上，倒蛮贴切。

所以，有朋自远方来就陪着转，不大会儿工夫就能转个遍。

有的人看得仔细，常问些问题，我虽非导游出身，不过，素爱刨根问底，尤喜野史轶闻，大多问题早就问过自己，所以回答起来还轻松。

不过也有被问住的时候。

有回，走到斯隆教学楼（东51）的三层，有位在国内做企业的朋友发现了一幅比较特别的画像——一位很年老的女士坐在那里很和善地笑着——介绍文字不多，知道是“米里亚姆小姐”，曾是斯隆学院的职员，便想问个究竟。

我知道他好奇也好奇在介绍中“职员”这个字眼上。

我们在商学院里头走，画像看了不少，哈佛商学院的名教授、捐赠者，斯隆的历任院长们、还有管理学家斯隆本人——大都是常识中觉得该在墙上有幅画像的大人物们。

为什么这儿单单放了一幅“职员”的画像在墙上呢？

斯隆的一位副院长把这个故事说给我听，以解我们心中疑窦。

原来，这位米里亚姆小姐乃是斯隆学院的一位“历史名人”。

<<沉静领导>>

米里亚姆小姐1936年从RADCLIFFE学院毕业后，在欧洲又学习了一年，然后就作为职员加入了斯隆学院的前身——所谓的第15课程组。

1952年在第15课程组的基础上成立了斯隆管理学院，她就一直是斯隆行政事务中的一位骨干，负责硕士项目中大大小小的事情，从注册、成绩到排课、财务资助，甚至帮助学生去规划选课，帮他们设计未来的职业生涯。

那时米里亚姆的形象，斯隆的院长回忆说：“她经常手里拿着一个拍纸簿，上面列满一长串要做的事情，不断跟学生谈，越谈，这个清单拉得就越长。

每做完一件，就划掉一行。

”有时候，为了给那些带着小孩子的学生们有个机会能外出几个小时，她还帮他们带孩子。

1988年，她从斯隆退休，1995年80高龄过世，身边只有一个侄女。

不！

绝不是只有一个侄女。

在她服务于斯隆的这51年里，每当毕业生回到斯隆聚会的时候，大家相互之间最熟悉的一句问话就是“米里亚姆小姐在吗？”

”“我得去看看米里亚姆小姐”——几乎所有的学生都能说起自己和她之间有过的一些接触或一点感受。

1981年，麻省理工学院校方在一个非常隆重的场合颁给她“JAMESMURPHY奖”，以表彰其“对大学精神的贡献与对承诺的忠实，特别是在对待学生上”。

1984年，当1959届硕士班毕业生25周年聚会时，作为一个礼物，她的画像挂到了那里，并以她的名字命名了那个三层大厅——那个面对查尔斯河阳光明媚景色宜人的“米里亚姆厅”。

并且，每年学院还会颁发米里亚姆奖学金给一位对斯隆这个大家庭做出突出贡献的、即将毕业的硕士学生。

在学生看来，这是一项极高的荣誉。

这就是米里亚姆小姐和她的画像的来历——她生前老说“那个画像太让我不安了”——51年的人生故事我知道的很少，转述得很短。

米里亚姆小姐是不是一位领导者？

她的经历中有没有闪耀着领导之道的光芒？

故事的情境下，你也许会同意地点头，但是在现实世界中，得到这样的同意恐怕并不容易。

我还听说过这么一个关于孔子、学生、奴隶、牛的故事——我也是从别人那里听来的，真伪、版权都待查，姑且借用一下。

在孔子生活的那个时代，孔子所在的鲁国宣布，如果有人在其他国家看到有鲁国人沦为奴隶，则可以先把他们赎买回来，然后到政府那里去报账。

一次，孔子的一个学生，从别国赎回了一个奴隶，但他却并没有去找政府报账。

一时间，别人竞相夸赞这个学生道德高尚，而孔子却批评他说：你这样做妨碍了更多的鲁国奴隶获得自由，因为，如果别人也在别国看到了鲁国人沦为奴隶，那么，如果他赎买回来去报账，就会有人嘲笑指责他的道德品质不高；而如果他不报账，他就损失了一笔钱，这样，他就只好装作没看见，而不去赎买这个奴隶。

又有一回，孔子的一个学生冒死救起了一个落水的人，这个获救者家境富有，于是酬谢给这个学生一头牛，孔子的学生很高兴地收下了。

很多人指责这学生的道德不高尚，这么重的礼也收——不仅该分文不收，估计还该加上一句“这是我应该做的”，然后转身就走——抱歉，最后这情节不是故事里头的，是我一不留神串到了主旋律电影里头的套路。

故事的最后是说，孔子又与众不同地表扬这位收下牛的学生说：你这么做能够鼓励更多的人去冒险救人，使更多的人获救，做得对。

孔子这一褒一贬，估计都很难上鲁国报纸的版面，可能学生们也费了不少唇舌来辩论如果把这两件事儿记录下来，是否会有损伟大宗师的道德形象——打住，这段又是戏说版，增加点现代气息而已。

再有一个故事我亲身经历，还是跟翻译有关的。

<<沉静领导>>

我曾读到一本非常畅销的美国企业家传记，翻译得挺好，读起来很顺。

其中有段情节引起了我一点好奇。

说的是这位主人公，伟大的美国企业家代表，要对付公司内部出现的一些高管人员“反对派”的“政治阴谋”。

于是，他就一个一个地跟公司很多董事去“沟通”，争取他们的支持；与此同时，那位反对派首领也在一个一个地跟公司中很多董事“密谋勾结”。

总之，当坐到大摊牌的会议桌上时，局势微妙，主人公是“胸有成竹”，而那位反对派首领则是“心怀鬼胎”。

我读时只是觉得这位传记译者真是笔下生花，字眼译得实在中国。

抱着学习的目的，找来英文原书对照，发现其实原文中我在上段那些用引号引起的地方，竟然都是英文中很普通的一些词语，而且其实并无明显褒贬之意。

为什么这位译者增加了褒贬在上头呢？

老实说，这一来，比原文更热闹、更生动——如果不是从审视译文的角度评价的话。

这褒贬里头隐含着一些什么念头呢？

或者并没这么处心积虑，只是信手拈来，那么当时作者脑中闪过的又是怎样一些潜意识呢？

借着这三个故事，我想试着分析一下为什么这本书在副标题中用“非正统”（UNORTHODOX，也可译做“离经叛道”）来形容本书所讲述的领导之道。

我以为，本书内容中称得上“非正统”的地方很多，作者用笔较多的，则是对三个观念做的深刻思考——分别是“领导”、“私利”、“政治”。

先说“领导”。

对于“领导”的理论与实务研究，西方管理学界曾经经历过几个明显的阶段：最早期的“伟人论”（thegreatmantheory）主张“英雄造时势”，认为历史上的重大事件都是由占有领导地位的领袖人物所造成的，这些人物具有某些不凡的特质，使他们能够成就伟大的事业。

然而，历史上的伟人毕竟不多。

其后的学者又走到另一极端，他们发展出各种测量工具，试图测量不同类型组织中的领导行为：菲德勒著名的“权变理论”（contingencymodelofleadership）以及类似的“隋境领导”学说，便是在这样的基础上探讨：在什么样的外在环境条件下，采用什么样的领导方式”能够产生最大的效能。

早期主张“伟人论”的学者一直企图找出领袖人物的“特质”，却始终徒劳无功。

近期的研究又旧调重弹，提出了“转型领导者”（transformationalleader）的概念，认为历史上伟大的领导者大都具有一种非凡的影响力，能够让他们的支持者相信，只要他们一齐努力，追求领导者为他们所界定的共同目标，他们一定可以扭转乾坤，在社会中造成极大的转变。

这就是所谓的“主流”领导理论。

学术上的代表人物中，沃伦·本尼斯（早年在MIT，现在南加州大学）与约翰·科特（哈佛商学院）都把目光放到公司的高级管理者身上，相应的案例编写、研究与教学也大多以公司中的CEO或者董事长为中心人物。

本书中案例颇多，每一章至少一个中心案例，主人公大多是公司中的中层经理，甚至与公司无关，上尉、志愿者、政府工作人员的故事也都有，这反映了作者头脑中的一个创造性的思想——领导之道，不是CEO们的专属、专长或专用武器；在组织的不同层次上，都有值得研究、学习和培养的领导之道。

毫不夸张地说，每个人每一天都会碰到领导的问题。

回到我前面讲到的第一个故事，米里亚姆小姐其实是本书所着力研究的沉静型领导者的一个例证。

我们判断事物，向有尊卑轻重之分，这很常见。

我们很自然地就把目光投注在镁光灯摄像机光环下的那些人身上。

在特定的社会环境中，企业领袖被神化，商界几乎成了娱乐界，商业明星做秀的工夫超过其驾驭管理的能力。

我并不是反对企业家或者高层管理者成为公众人物，但是，那样一种浮躁之气，实与真正的领导力相去甚远。

<<沉静领导>>

在中国，“领导，冒号”的相声段子，对社会现实反讽讥笑的同时，也摇晃着“领导”这两个字在中国的褒贬分类。

通常一个人走进各司其职的办公室之后打趣的一句套话就是‘‘ 哟，领导们都在呢？

”——戏谑中，领导成为某种公众对立面的象征，这当中的领导，是职权（authority）领导。

而“不依赖职权的领导”，正是现在领导研究的热门话题——权力（power）与影响力（influence），并不一定要来自于职权。

所以，本书“离经叛道”地对沉静领导之道加以研究，能够帮助我们在领导一个组织，造就一圈气候，改变一些面貌时，认真检视心中的这些假定预判，让我们注意到那些“并非英雄”的成员“并非平常”的贡献；因为离开了他们的默默耕耘，我们的组织很难与众不同，卓越和谐。

第二条是“私利”。

本书的第2章，分析了大部分领导者之所以能够卓越有效，不是因为他们心中的动机纯而又纯，高尚利他，而恰恰是因为他们的动机相当混杂，其中所包含的“私利”部分支持着他们持续地、创造性地努力。

这也是本书“离经叛道”的一个焦点。

传统上的领导学说，大都强调领导者拥有纯洁的动机，强调领导者毫不动摇地献身于伟大的目标和高尚的事业，强调领导者乐于挑战既有的制度，以变革奠定成就。

孔子的故事，也提供给我们一个思考的文本，道德与伪道学的分界也正在此。

当我们把领导英雄化、神话与符号化时，其实就是异化。

当我们将每个社会成员的道德标准要求都提升到如此之高时，其直接的后果是言行不一，说与做“两张皮”。

雨果在《悲惨世界》中有这样一段话：“做一个圣人，那是特殊情形；做一个正直的人，那却是为人的常规。

”恰恰是在那样一种每个普通人都要变圣人的狂想中，迫使人们连正直这个为人的本分也丢掉了。

本书中对此有一段精彩反省——“往好的方面讲，这些故事鼓舞了人心，指明了方向；往不好的方面说，它们用煽情的动人话语而不是现实主义的理性观点，来解释人们所有行为的动因。

它们还告诉那些有着混合和复杂动机的人，他们太自私、太矛盾、太迷惑，因此不能成为‘真正’的领导者。

”我并不认为“私利”能够解释为人在社会中所有行为的根源。

事实上，人总是在利他与利己之间的某一点权衡、行动着，满足着他们对于个人获取、社会联系、学习成长的复杂需求。

第三条“离经叛道”之处是如何看待“政治”，这里指的是公司政治或者组织政治。

在企业中，组织政治是否存在？

如果存在，其作用如何？

我们该怎么对待它？

组织政治的存在是无疑的；而且是难言的——很多属于组织潜规则的部分。

我所见到在很多公司的准则中，都明确写明“禁止公司政治”，我所听到很多企业领导都在侃侃而谈自己对于“公司政治”的极其厌恶以及与之斗争的一贯历史。

组织政治在公众舆论中贴上的标签是“十恶不赦”，是组织之所以出现各种疾病的“罪魁祸首”。

我想，这种公众舆论其实可以换一个等同的说法——人，是组织之所以出现各种疾病的“罪魁祸首”。

只要你的组织中存在人，就存在因为人而带来的关系、利益，也就必然使组织中的每个成员与“组织政治”共舞。

在有关翻译用词的那个故事中，翻译者本人下意识地以正邪划分两方，同样是会议下的沟通、联合——这素来算做组织政治的活动，他如果认为是“坏人”所为，则笔下自然就变成了“阴谋”“勾结”“政治”“权术”。

这么做，好玩吗？

恐怕只能算是有些好笑。

<<沉静领导>>

组织政治有其多面性，好比说一把锤子，本来是很趁手的工具，但是也能用做杀人的凶器。

人人讳言“组织政治”，也阻碍了真正的“组织智慧”的养成。

好在，本书在这一方面，也跳出了成见的藩篱，给出了非常精彩的策略分析——思考真理而不去实行它的人，是错了一半——毕竟一本只是思想性强的书，不是作者的最终目标，作为一个商学院中的教授，提出问题之后还要“解决问题”，始终是他心目中的追求。

所以，在本书的第3章到第8章，给出了6种非常实用的工具、策略或者叫本领，提供给读者，让你能够真正实践“沉静领导之道”，所谓“道”、“术”结合。

这6种武器，分别就是6章的章名——争取时间、明智投资、深入钻研、变通规则、投石审势、妙手妥协——它们都与组织政治有着千丝万缕的联系。

思想的火花、策略的妙语与文字的魅力，使全书都很耐看、耐琢磨——有深刻的洞察力和持久的吸引力。

当然，伴随着这样的思考，批评甚至斥责都是不绝于耳的，我自己在《华尔街日报》、《财经时报》上都读到过一些读者针对本书的来信，其中也有一些批评看法。

我与作者巴达拉克教授餐叙时，问他为何不回应，他说，“我更愿意多听听，多想想”，而不打算在这场辩论中逞一时之快。

这不由让我想起鲍威尔将军桌上的那句铭文：“在所有显示力量的事物中，克制最能给人留下印象。”

这本书不是很偶然地出现在2002年。

在这一年中，同时有几本引起广泛关注的管理类书籍，都越来越强调“平衡”——在事业与生活中平衡，在守住自己的价值观念与把事情做起来做成功之间的平衡，在良好的目的与曲折的过程之间的平衡。

小步伐的前行，常被人指责为畏惧与懦弱，其实，在沉静领导者看来，极端主义的做法更容易，但是很难长久。

海伦·凯勒曾经说过：“我渴望做那些伟大而高贵的任务；但是，我最首要的责任和快乐却是去完成那些卑微的任务，把它们也当做是伟大而且高贵的一样。

世界在前行，不只是那些英雄们的力量在推动，也同样包括那些来自每个诚实的工作者微小推动的积累。

”战国时期韩非子曾说，人不会被明显的大山所绊倒，但却会被小石头绊得人仰马翻。

图虚名，招实祸。

只有平常心，才能有真正的领导力。

在“注意力”领导学与“显示度”政治学成为一种时尚的今天，我们更需要有平常心，而不是已经充满了偏见、成见和己见。

著名诗人艾略特（T.S.Elliot）在《回首四重奏》中说：“我们不应终止探索，而我们所有的探索，必会回到我们的出发处，从而再一次认识那地方。

”《沉静领导》，就是我们对于“领导”、“私利”、“政治”等组织深层问题的再探索，它在我们眼前开启了一个充满魅力的新世界。

巴达拉克教授跟我开玩笑说：“你该去翻译一本《谁动了我的奶酪》之类的畅销书，那可是名利双收的事儿啊。

”说实话，我并不担心严肃厚重的书没有读者，事实上，《沉静领导》就是2002年管理类书籍的一本畅销书，《纽约时报》更评论说：“它超越了企业类书籍的范畴。

”我非常认同这个说法。

能够从这本书中受益，并改变今后命运的人，我想是非常广大的一群。

最后要特别感谢石滋宜博士、尤克强教授、钱小军博士、郭昕先生为本书撰写序言，他们的时间非常宝贵，但他们都认真阅读了译稿，给以具有强烈启发性的个人观点，相信中文版读者能够体会其中真味。

谢谢尤克强教授、薛镭教授对于书名的建议与斟酌。

作者巴达拉克教授细心地回答了我很多问题，我们都很高兴能订正英文版中的一些印刷错误；麻省理工学院的Leigh Hafrey教授是我在斯隆管理学院的指导老师，他的支持也给了我很多力量。

<<沉静领导>>

北京语言文化大学2002届毕业生朱童小姐是本书初译的主要贡献者，清华经管学院的程绍荣小姐也做了许多工作。

老友朱恒源、黄为华、周敏阅读了本书部分章节的译稿并提出了他们的意见。

谢谢谷虹、孙路弘、张筠等老友的支持帮助。

也谢谢为本书中文版问世做出大量努力的其他朋友，你们正是沉静领导之道的实践者。

译文错漏，责任在我。

欢迎指正，欢迎分享。

<<沉静领导>>

内容概要

书中的观念与传统的领导学研究不同，从反英雄主义的角度出发，首先承认这个世界复杂多变，而人的动机和目的也非常复杂。

沉静型领导深深懂得这个道理，所以，他们克制、谦逊、执着。

书中给出了六种沉静领导的策略：不自欺欺人，拖延时间，明智投资，深入钻研，变通规则，投石审势、轻推渐进，妙手妥协。

全书具有深刻的洞察力和持久的吸引力。

<<沉静领导>>

作者简介

小约瑟夫·巴达拉克 (Joseph L. Badaracco, Jr.) 是哈佛商学院约翰·沙德商业伦理讲席教授。在哈佛MBA项目及高级经理培训项目中, 教授战略管理、一般管理、商业伦理等课程。

他也担任哈佛大学股东责任咨询顾问委员会主席。

巴达拉克教授是圣路易斯大学、牛津大学以及哈佛商学院的毕业生。

在哈佛商学院, 他获得了MBA和DBA两个学位。

他也曾作为访问教授在哈佛大学伦理与专业项目中工作过。

除本书之外, 巴达拉克教授还曾经写过三本有关管理者的伦理责任方面的著作: 《领导与整合》(与Richard Ellsworth合著)、《商业伦理: 角色与责任》以及《界定时刻——对与对的抉择》。

他也写作了《Loading the Dice》——研究五个国家的企业与政府关系, 《知识联结》——研究国际战略联盟。

这些书已经被翻译为9种语言。

译者小传杨斌, 清华大学工学学士、硕士, 管理学博士, 清华大学经济管理学院院长助理, 清华大学中国创业研究中心研究员。

专长组织、伦理、文化与领导等领域的研究、教学与咨询。

著有《企业猝死》(2002, 机械工业出版社出版); 曾翻译《商业伦理学》(1999, 2001再版)、《企业战略规划》(2001)、《数字化变革》(2002)、《e流程优势》(2002)、《投资银行学》(1995); 主持编译《工商管理国际大百科全书——管理教育卷》(1999)、《管理大师手册》(2000)、《国际工商管理手册》(2000); 作为作者之一著有《代价》(2001)、《知识经济与中国企业发展趋势》(1998)、《数据库管理系统》(1994, 1997再版); 《当代中国工商管理案例研究第一辑》(2000) 副主编。

<<沉静领导>>

书籍目录

专文推介一 专文推介二 专文推介三 专文推介四 导言 第1章 不要骗你自己 第2章 相信混杂动
机 第3章 争取时间 第4章 明智投资 第5章 深入钻研 第6章 变通规则 第7章 投石审势
第8章 妙手妥协 第9章 三种沉静型美德 附录A 释本溯源 注释 致谢 平常心译领导力
(译者跋) 作者小传 译者小传

<<沉静领导>>

章节摘录

第1章 不要骗你自己沉静型领导者是现实主义者，他们努力看清楚世界的本来面目。

这意味着他们凭着某种“第六感”似的本领，认识到千奇百怪的事都可能发生，并且经常也就发生了。

这之所以会发生，是因为人们行为的动机各种各样，正义或是邪恶，清晰或是糊涂，理智或是狂热。也就是说，现实主义既不是悲观主义，也不是犬儒主义。

现实主义创造了足够的空间，来接纳所有现实——不管是多么令人惊奇、诧异、愕然的人或事。

有些时候，事情比预想的更糟糕，看似简单的问题变得复杂难测。

这也解释了沉静型领导者们为什么都小心谨慎、充分估计变化、时刻提防身后。

有些时候，事态发展比预想的要好很多，沉静型领导者就会因为准备充分，能够抓住机会。

但更多的时候，即便事态的发展方向与所有人的料想都完全不同，沉静型领导者也能够做到随机应变、转圜腾挪。

在沉静型领导者的眼中，世界更像是一个千姿百态的万花筒，而不是一个固定不变的目标或者一片精确绘图的地带。

在大多数组织里，在大多数情况下，利己主义、目光短浅、强词夺理，与忠诚不渝、坚持不懈、正直不阿交错混杂，难以分开。

在现代经济力量的推动下，在当今生活忙碌与刺激的影响下，在根深蒂固的人类本性的驱使下，这种交错混杂的状况会持续下去。

因此，沉静型领导者重视信任，但他们也没有忘记信任可能会多么脆弱。

他们虽不愤世嫉俗、怀疑一切，但也不会对其他人（或者他自己），抱过高的、过于理想化的期望。

他们敏锐地觉察到权力的局限性和微妙性，即使是那些位居要职的人也不例外。

沉静型领导者们很清楚，这个世界分为实力在握的圈内人和雄心勃勃的局外人——圈内人警惕地守护着他们的利益，而局外人则试图通过竞争挤进内部圈子。

这些都是沉静型领导者在解决棘手问题时步步为营、循序渐进的原因。

让我们一起来分析一下丽贝卡的案例。

作为一名医生，她刚刚开始在一家小医院担任CEO。

上任伊始，她所面临的挑战之一，就是处理一项对某位医院领导的性骚扰指控。

丽贝卡以前处理过这类问题，了解它的常规做法。

这个问题很恶劣、令人不愉快，但是看上去解决起来似乎并不是很麻烦——至少一开始时不是。

与米勒交锋丽贝卡刚刚就任位于内布拉斯加州奥马哈市圣克莱蒙医院的CEO。

当她得到这个职位时，许多人都感到惊讶，因为她以前只是在一家大型HMO所属的小型便利医疗连锁机构担任过8年的副总经理。

此外，与所有前任CEO都不一样的是，她并不是天主教徒。

显然，圣克莱蒙医院董事会在聘用丽贝卡的问题是仔细算计过风险的。

那些董事们很快就对医院面临何等困境达成了共识，但是却很难决定谁才是解决这些问题的恰当人选。

多年来，医院的市场份额不断下降，好几家与其情况类似的机构都已被迫停业。

管理医疗的改革导致了对医院的医生、护士、行政人员的大幅度调整，患者们的抱怨也迅速增多。

支持丽贝卡的董事会成员们相信她能给医院带来活力和激情，创造新的途径来增加医院的业务量。

其他的董事会成员则支持一位内部候选人，他们相信财务经营上不景气的医院需要一个深谙机构内情的领导者。

最终，董事会通过了对丽贝卡的聘用。

上任几天后，一位董事会主席来到丽贝卡的办公室，告诉她一件相当棘手的人事问题。

一位身体很弱小的办公室雇员梅兰妮，正准备向州劳工就业部投诉，要指控医院的副院长米勒犯有性骚扰和歧视。

丽贝卡几周前才遇见过米勒，跟他聊得很愉快，对他自信的态度和冷静的魅力记忆犹新。

<<沉静领导>>

50多岁的米勒英俊魁梧，在圣克莱蒙医院已经工作了25年。他几乎担任过医院里所有非医疗方面的重要职位，包括社区事务主任和会计负责人。米勒出身于奥马哈的一个显赫家族，而且正是董事会保守派推举的内部候选人。在董事会公布丽贝卡的当选之前，大多数医院员工都认为他会成为新一任的CEO。那位主席刚一走出办公室，丽贝卡强忍的怒火就一下子迸发了出来。早在几周前，董事会主席和其他几个人就已经知道这件事了，却拖到现在才告诉她。更糟糕的是，这位主席承认他曾经和前任CEO讨论过这个问题，而前任CEO认为在他任期内不可能查出什么结果来，于是决定不介入此事。丽贝卡认为这不过是一种遁词罢了。同时，她意识到自己非常信任梅兰妮，尽管她们素未谋面。同梅兰妮一样，丽贝卡的身体也有残疾。十几岁时，她滑雪出过一次事故，至今走路还明显地有些跛。由于丽贝卡在过去的工作中处理过一些性骚扰指控，她对眼前的问题有一定了解。医院的声誉已经因为经济问题受到损害，再出这样的丑闻，无异于雪上加霜。如果这件事传到州议会里，医院会受到惩罚，而受害者将提出控告。丽贝卡对这件事的处理，必然会影响到她与医院员工及董事会成员的关系，如果事情进一步公开的话，还将牵扯到她与当地社区的关系。丽贝卡立即着手处理这个问题。好在医院有一套调查性骚扰指控的程序，她依此展开调查。在接受医院外部顾问委员会的面谈了解时，梅兰妮重复了她的指控，而她的一名同事证明梅兰妮在出事后不久就告诉了她发生的一切。在另外一些面谈中，还听到了一些谣传，说米勒曾经骚扰过医院里另一名妇女，但她已经离开本州，并且已经失去了联系。医院的律师也告诉丽贝卡，他怀疑他的调查遭到了干扰和阻碍，因为米勒对一些人进行恐吓。律师还听说米勒最近曾逼迫两名他不喜欢的员工辞职。在丽贝卡听说了更多有关米勒不端品行评论后，她惊奇地发现自己心里越来越对这个人有了某种恐惧，虽然这一点说出来，所有认识她的人都不会相信。小时候，丽贝卡天天都进行体育运动，由于胆子太大，她经常受伤。自从在滑雪时出了事故，她再也不能参与体育竞技了，于是她把争强好胜的劲头转移到高中和大学的学习上。她在读医学院的时候，遇到过一些态度生硬粗暴的教授，但让她引以为傲的是，没有一个能把她吓倒。作为一个领导者，丽贝卡给人的印象是直来直去、强悍有力的，有时甚至是冲动鲁莽的。这些年来，她曾经接到过一些意见反馈，建议她“低调处理”自己的领导方式，但她并没有怎么在意。米勒的平静使丽贝卡有所警觉。她相信米勒知道对他的指控，因为，医院里他的耳目无处不在。但是丽贝卡每天看见米勒好几次，经常与他相处一两个小时，而他无论何时都显得轻松平静。一天下午，她甚至看到米勒试图与一位指控他的受害者交谈，后者僵直地坐在那里，目光呆滞，而他却面带微笑，斜倚在她的办公桌边上。这使丽贝卡感到毛骨悚然。看来，米勒压根就没拿自己的所作所为当回事，也不在乎自己是不是受到调查。他有恃无恐，相信自己是绝对安全的。律师的汇报使丽贝卡相信解雇米勒是正确的。事实上，丽贝卡的真正想法是，不能简简单单把他解雇就了事，绝对该把他从办公室里拖出，直接扔到大街上去。她不想看到他做了十恶不赦的坏事之后还能逍遥法外，并相信那罪恶应该记录在他永久的档案中。

<<沉静领导>>

此外，解雇米勒，还能满足那位控告他性骚扰的女士的最基本要求。

那位女士表示，如果医院解雇米勒，她就可以不用参加通常州里为处理此类事件所举行的听证会，那样就能避免许多令她难堪的流言蜚语。

最后，丽贝卡还是决定不解雇米勒，也不控告他性骚扰。

相反，她会想办法让他自动辞职。

不过，在要求他辞职之前，丽贝卡决定先要准备好自己所需要的所有的“人马弹药火力”。

换句话说，她把这个问题化整为零，分解成一系列小的步骤，并努力逐步实施，各个击破。

像其他沉静型领导者一样，她明白小事并不好做，而且往往是见真章的地方。

例如，她准备了一份详尽的调查报告，并且花了时间与律师交谈，弄清自己必须既遵守关于性虐待的法律条文，又尊重米勒在被指控严重冒犯他人罪名时还应享有的权利。

她努力争取能用一笔解雇费，来显示出医院对一位老员工应该尽到的一种义务。

在处理法律方面工作的同时，丽贝卡私下与两个赞成她计划的董事碰了头，让他们试着去知会和说服其他董事会成员。

终于，丽贝卡在董事会里的盟友们与其他董事们私下进行了非正式的会面，决定解除米勒的职务。

他们所提出的意见、证据，都出自丽贝卡和她的支持者们共同拟订的一份特定的“清单”，其中，包括了说明指控有多么严重、让丑闻止步的机会与可能、如果不这么办的话丽贝卡可能会辞职，以及有必要承认米勒多年来在医院服务的价值，等等。

在一次秘密会议上，多数董事投票赞成给米勒一笔高额解雇费。

由于米勒有恐吓他人的前科，在会见米勒的时候，丽贝卡让一名医院保安人员守在办公室外面。

会见安排在傍晚，在米勒到达的时候，丽贝卡坐在她的办公桌旁，旁边坐着董事会主席。

米勒本以为参加的是一次常规的管理会议，进来后，他环顾四周，才意识到事情不对。

他冲出办公室，片刻之后带进来一个他医院里的老朋友。

他希望这次会见有一个目击证人。

丽贝卡非常委婉地提出，希望他自动辞职。

丽贝卡叙述了对他的调查和调查的结果，然后提到了董事会批给他的那笔解雇费，最后，递给他一封拟好的辞职信，解释说只要他在上面签名就再也不要来医院上班了，他可以在这次会后立即离开医院。

第二天会有人把他留在办公室的个人物品送到他家里去。

丽贝卡庆幸自己一直控制着声音没有颤抖。

董事会主席半句话都没说，谈话一度出现了短暂的冷场。

米勒的脸变得跟猪肝一样红，随后把身体猛然探过桌子，乞求董事会主席不要解雇他。

董事会主席大吃一惊，请米勒控制情绪，然后声称自己对所有发生的事情表示遗憾，并建议他好自为之，走好以后的道路。

米勒坐回到座位上，沉默不语。

他拿起那份辞职信，慢慢地阅读。

与此同时，他恢复了平素冰冷的态度。

再又读了一遍信之后，他签了名，一言不发地走出了房间。

第二天，丽贝卡向医院的高级职员们宣布米勒不会再来上班了。

她措辞委婉，与医院董事会统一口径，宣布米勒自动辞职。

她声称医院高度评价米勒多年来的服务，希望他在以后的工作中一帆风顺，提醒所有人，医院的工作仍需照常进行，并宣布了过渡期间接替米勒工作的人员安排。

有些人对她宣布的事情感到惊讶，而其他似乎都已听说了关于此事的传闻。

丽贝卡两个月的秘密计划在没有什么失误的情况下得以实施。

一周后，米勒领到了那笔解雇费。

危机化解了，受害者满意了，没有人到州劳工就业部去请愿，当地媒体没听到任何风声。

几周以来，丽贝卡一直觉得自己裹在一身巨大的、厚重的衣服里举步维艰。

现在，这身衣服被脱掉了。

<<沉静领导>>

一个月之后，丽贝卡家里的电话在清晨六点三十分响起。

医院的人力资源部主任告诉她一定得看看当天的早报。

头版的一篇文章叙述了米勒的“解雇”事件和他在圣克莱蒙医院受到的不公正待遇。

整个文章充斥的都是米勒的一面之词。

在随后的几个星期里，报纸刊载了几封米勒的同盟者的来信，抨击丽贝卡和医院董事会。

当记者们询问医院他们这方的说法时，由于调查的保密性，他们几乎一无所获。

在此期间，有人非法闯进了医院的人力资源资料室，丽贝卡和那个最开始指控米勒性骚扰的女员工接到了深夜恐吓电话，有人扔石头砸了丽贝卡家的窗户。

米勒的住处离丽贝卡家只隔几栋楼，但查不出所有这些事与他有任何关系，而丽贝卡认为这是蓄意报复。

医院遭到了某种精神氛围上的穷追围困，而丽贝卡后来也说妄想症和受虐感成了她的日常生活的一部分，直到米勒在西海岸找到了一份工作，丽贝卡和圣克莱蒙才终于得以安生。

即便到那个时候，一些董事仍在替米勒说话，其中几个人始终对丽贝卡保持着疏远和不友好的态度。

四项指导原则以英雄主义的观点来看，丽贝卡的做法更像是投降妥协，而不是什么勇敢行为。

指控米勒的证据是有力的，法律站在丽贝卡这一边。

从伦理角度来看，丽贝卡似乎显然应该解雇米勒，而这也正是她心中深信不疑的念头。

同时，解雇米勒看起来也颇有可行性——毕竟，丽贝卡是老板，而且她也并不是个害怕对阵较量的人。

那么，为什么她恰恰没有开展行动，做“正确的事”呢？

为什么她不采取一种直截了当的、强悍有力的方式呢？

或许是因为她上任伊始，缺乏信心？

或许米勒曾经恐吓威胁她，就像对其他许多人那样？

然而，即使想把丽贝卡的行为解释为胆小怕事，也不太能站得住脚。

答案是，她冷静而现实地观察了自己的处境，认定正面进攻是毫无用处而不负责任的做法。

幸运的是，她并没有把这件事看成对自己勇气的考验，或者是主持正义的机会。

她希望的是保护医院的利益，而不是拿自己的职位和名誉冒险。

她意识到除了CEO的头衔，自己并没有多大权力。

丽贝卡感到自己正在雷区中穿行，而小心迂回是最好的前进路线，她以这种方式实际而尽职地解决了米勒问题。

丽贝卡的成功之处在于她看清了所处的局势。

不是因为她多么了解医院的情形或与她打交道的人，所有这些对她来讲都是陌生的。

对她帮助最大的，是她对世事的了解。

在她观人察事的时候，遵循的是四项指导原则。

它们使她了解真正的局势，避免可能的伤害，同时非常准确地判断自己的处境，安全地驶出了身边汹涌狂暴的湍流。

你并非什么都知道需要运用沉静领导之道来处理的局面往往是复杂的、动荡的、危险的。

摆脱并控制这种局面的关键在于实事求是，而不是夸大你对事态了解的程度。

<<沉静领导>>

后记

平常心领导力（译者跋）在哈佛广场的COOP书店看书，成了我在波士顿这一年的爱好，也就是在那儿，发现了这本书——首先打动我的是英文版的封面，是一张照片——在海水来回冲刷的沙滩上，不知是谁留下了两行脚印，由远及近，清晰有力，可是也许再过片刻，这足迹就会被海水冲走，仿佛从没有过一样……待捧起书，便放不下。

于是推荐给华章的总编，到我八月结束美国东西之旅回到波士顿时，华章的好消息到了——版权拿到，并邀我翻译它。

实话说，这个任务颇有些难度，不只是因为这本书很深刻的思想性，也是因为作者巴达拉克教授遣词造句相当讲究，有很强的感染力，对于英文三脚猫的我来说，倍感头疼。

好在MIT的Leigh Hafrey教授、北京语言学院的高才生朱童等好友都出手相助，我则勉力而为，希望不被人骂作明珠暗投。

书中内容的评述，已有石滋宜先生、尤克强教授、钱小军博士、郭昕先生作序导读，作为跋，我只想尽教员的本分，跟诸位分享三个故事——况且，这也与这本书讲故事的风格蛮相符。

第一个故事跟斯隆管理学院里悬挂的一幅画像有关。

在斯隆管理学院转悠的时候，经常会发现一些有趣的事物。

满打满算，斯隆学院也就三座楼，占地还都不大，最高不过五层，跟中国很多大学的商学院相比，物理设施可算不上阔气。

当然，早年清华的梅贻琦校长就讲过，“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也”——这句话我没有考证过是梅校长首创还是另有其本，反正用在斯隆管理学院上，倒蛮贴切。

所以，有朋自远方来就陪着转，不大会儿工夫就能转个遍。

有的人看得仔细，常问些问题，我虽非导游出身，不过，素爱刨根问底，尤喜野史轶闻，大多问题早就问过自己，所以回答起来还轻松。

不过也有被问住的时候。

有回，走到斯隆教学楼（东51）的三层，有位在国内做企业的朋友发现了一幅比较特别的画像——一位很年老的女士坐在那里很和善地笑着——介绍文字不多，知道是“米里亚姆小姐”，曾是斯隆学院的职员，便想问个究竟。

我知道他好奇也好奇在介绍中“职员”这个字眼上。

我们在商学院里头走，画像看了不少，哈佛商学院的名教授、捐赠者，斯隆的历任院长们、还有管理学家斯隆本人——大都是常识中觉得该在墙上有幅画像的大人物们。

为什么这儿单单放了一幅“职员”的画像在墙上呢？

斯隆的一位副院长把这个故事说给我听，以解我们心中疑窦。

原来，这位米里亚姆小姐乃是斯隆学院的一位“历史名人”。

米里亚姆小姐1936年从RADCLIFFE学院毕业后，在欧洲又学习了一年，然后就作为职员加入了斯隆学院的前身——所谓的第15课程组。

1952年在第15课程组的基础上成立了斯隆管理学院，她就一直是斯隆行政事务中的一位骨干，负责硕士项目中大大小小的事情，从注册、成绩到排课、财务资助，甚至帮助学生去规划选课，帮他们设计未来的职业生涯。

那时米里亚姆的形象，斯隆的院长回忆说：“她经常手里拿着一个拍纸簿，上面列满一长串要做的事情，不断跟学生谈，越谈，这个清单拉得就越长。

每做完一件，就划掉一行。

”有时候，为了给那些带着小孩子的学生们有个机会能外出几个小时，她还帮他们带孩子。

1988年，她从斯隆退休，1995年80高龄过世，身边只有一个侄女。

不！

绝不是只有一个侄女。

在她服务于斯隆的这51年里，每当毕业生回到斯隆聚会的时候，大家相互之间最熟悉的一句问话就是“米里亚姆小姐在吗？”

<<沉静领导>>

” “我得去看看米里亚姆小姐”——几乎所有的学生都能说起自己和她之间有过的一些接触或一点感受。

1981年，麻省理工学院校方在一个非常隆重的场合颁给她“JAMESMURPHY奖”，以表彰其“对大学精神的贡献与对承诺的忠实，特别是在对待学生上”。

1984年，当1959届硕士班毕业生25周年聚会时，作为一个礼物，她的画像挂到了那里，并以她的名字命名了那个三层大厅——那个面对查尔斯河阳光明媚景色宜人的“米里亚姆厅”。

并且，每年学院还会颁发米里亚姆奖学金给一位对斯隆这个大家庭做出突出贡献的、即将毕业的硕士生。

在学生看来，这是一项极高的荣誉。

这就是米里亚姆小姐和她的画像的来历——她生前老说“那个画像太让我不安了”——51年的人生故事我知道的很少，转述得很短。

米里亚姆小姐是不是一位领导者？

她的经历中有没有闪耀着领导之道的光芒？

故事的情境下，你也许会同意地点头，但是在现实世界中，得到这样的同意恐怕并不容易。

我还听说过这么一个关于孔子、学生、奴隶、牛的故事——我也是从别人那里听来的，真伪、版权都待查，姑且借用一下。

在孔子生活的那个时代，孔子所在的鲁国宣布，如果有人在其他国家看到有鲁国人沦为奴隶，则可以先把他赎买回来，然后到政府那里去报账。

一次，孔子的一个学生，从别国赎回了一个奴隶，但他却并没有去找政府报销。

一时间，别人竞相夸赞这个学生道德高尚，而孔子却批评他说：你这样做妨碍了更多的鲁国奴隶获得自由，因为，如果别人也在别国看到了鲁国人沦为奴隶，那么，如果他赎买回来去报账，就会有人嘲笑指责他的道德品质不高；而如果他不报账，他就损失了一笔钱，这样，他就只好装作没看见，而不去赎买这个奴隶。

又有一回，孔子的一个学生冒死救起了一个落水的人，这个获救者家境富有，于是酬谢给这个学生一头牛，孔子的学生很高兴地收下了。

很多人指责这学生的道德不高尚，这么重的礼也收——不仅该分文不收，估计还该加上一句“这是我应该做的”，然后转身就走——抱歉，最后这情节不是故事里头的，是我一不留神串到了主旋律电影里头的套路。

故事的最后是说，孔子又与众不同地表扬这位收下牛的学生说：你这么做能够鼓励更多的人去冒险救人，使更多的人获救，做得对。

孔子这一褒一贬，估计都很难上鲁国报纸的版面，可能学生们也费了不少唇舌来辩论如果把这两件事儿记录下来，是否会有损伟大宗师的道德形象——打住，这段又是戏说版，增加点现代气息而已。

再有一个故事我亲身经历，还是跟翻译有关的。

我曾读到一本非常畅销的美国企业家传记，翻译得挺好，读起来很顺。

其中有段情节引起了我不好奇。

说的是这位主人公，伟大的美国企业家代表，要对付公司内部出现的一些高管人员“反对派”的“政治阴谋”。

于是，他就一个一个地跟公司很多董事去“沟通”，争取他们的支持；与此同时，那位反对派首领也在一个一个地跟公司中很多董事“密谋勾结”。

总之，当坐到大摊牌的会议桌上时，局势微妙，主人公是“胸有成竹”，而那位反对派首领则是“心怀鬼胎”。

我读时只是觉得这位传记译者真是笔下生花，字眼译得实在中国。

抱着学习的目的，找来英文原书对照，发现其实原文中我在上段那些用引号引起来的地方，竟然都是英文中很普通的一些词语，而且其实并无明显褒贬之意。

为什么这位译者增加了褒贬在上头呢？

老实说，这一来，比原文更热闹、更生动——如果不是从审视译文的角度评价的话。

这褒贬里头隐含着一些什么念头呢？

<<沉静领导>>

或者并没这么处心积虑，只是信手拈来，那么当时作者脑中闪过的又是怎样一些潜意识呢？借着这三个故事，我想试着分析一下为什么这本书在副标题中用“非正统”（UNORTHODOX，也可译做“离经叛道”）来形容本书所讲述的领导之道。

我以为，本书内容中称得上“非正统”的地方很多，作者用笔较多的，则是对三个观念做的深刻思考——分别是“领导”、“私利”、“政治”。

先说“领导”。

对于“领导”的理论与实务研究，西方管理学界曾经经历过几个明显的阶段：最早期的“伟人论”（thegreatmantheory）主张“英雄造时势”，认为历史上的重大事件都是由占有领导地位的领袖人物所造成的，这些人物具有某些不凡的特质，使他们能够成就伟大的事业。

然而，历史上的伟人毕竟不多。

其后的学者又走到另一极端，他们发展出各种测量工具，试图测量不同类型组织中的领导行为：菲德勒著名的“权变理论”（contingencymodelofleadership）以及类似的“情境领导”学说，便是在这样的基础上探讨：在什么样的外在环境条件下，采用什么样的领导方式”能够产生最大的效能。

早期主张“伟人论”的学者一直企图找出领袖人物的“特质”，却始终徒劳无功。

近期的研究又旧调重弹，提出了“转型领导者”（transformationalleader）的概念，认为历史上伟大的领导者大都具有一种非凡的影响力，能够让他们的支持者相信，只要他们一齐努力，追求领导者为他们所界定的共同目标，他们一定可以扭转乾坤，在社会中造成极大的转变。

这就是所谓的“主流”领导理论。

学术上的代表人物中，沃伦·本尼斯（早年在MIT，现在南加州大学）与约翰·科特（哈佛商学院）都把目光放到公司的高级管理者身上，相应的案例编写、研究与教学也大多以公司中的CEO或者董事长为中心人物。

本书中案例颇多，每一章至少一个中心案例，主人公大多是公司中的中层经理，甚至与公司无关，上尉、志愿者、政府工作人员的故事也都有，这反映了作者头脑中的一个创造性的思想——领导之道，不是CEO们的专属、专长或专用武器；在组织的不同层次上，都有值得研究、学习和培养的领导之道。

毫不夸张地说，每个人每一天都会碰到领导的问题。

回到我前面讲到的第一个故事，米里亚姆小姐其实是本书所着力研究的沉静型领导者的一个例证。

我们判断事物，向有尊卑轻重之分，这很常见。

我们很自然地就把目光投注在镁光灯摄像机光环下的那些人身上。

在特定的社会环境中，企业领袖被神化，商界几乎成了娱乐界，商业明星做秀的工夫超过其驾驭管理的能力。

我并不是反对企业家或者高层管理者成为公众人物，但是，那样一种浮躁之气，实与真正的领导力相去甚远。

在中国，“领导，冒号”的相声段子，对社会现实反讽讥笑的同时，也摇晃着“领导”这两个字在中国的褒贬分类。

通常一个人走进各司其职的办公室之后打趣的一句套话就是‘‘呦，领导们都在呢？

”——戏谑中，领导成为某种公众对立面的象征，这当中的领导，是职权（authority）领导。

而“不依赖职权的领导”，正是现在领导研究的热门话题——权力（power）与影响力（influence），并不一定要来自于职权。

所以，本书“离经叛道”地对沉静领导之道加以研究，能够帮助我们在领导一个组织，造就一圈气候，改变一些面貌时，认真检视心中的这些假定预判，让我们注意到那些“并非英雄”的成员“并非平常”的贡献；因为离开了他们的默默耕耘，我们的组织很难与众不同，卓越和谐。

第二条是“私利”。

本书的第2章，分析了大部分领导者之所以能够卓越有效，不是因为他们心中的动机纯而又纯，高尚利他，而恰恰是因为他们的动机相当混杂，其中所包含的“私利”部分支持着他们持续地、创造性地努力。

这也是本书“离经叛道”的一个焦点。

<<沉静领导>>

传统上的领导学说，大都强调领导者拥有纯洁的动机，强调领导者毫不动摇地献身于伟大的目标和高尚的事业，强调领导者乐于挑战既有的制度，以变革奠定成就。

孔子的故事，也提供给我们一个思考的文本，道德与伪道学的分界也正在此。

当我们把领导英雄化、神话与符号化时，其实就是异化。

当我们将每个社会成员的道德标准要求都提升到如此之高时，其直接的后果是言行不一，说与做“两张皮”。

雨果在《悲惨世界》中有这样一段话：“做一个圣人，那是特殊情形；做一个正直的人，那却是为人的常规。

”恰恰是在那样一种每个普通人都要变圣人的狂想中，迫使人们连正直这个为人的本分也丢掉了。

本书中对此有一段精彩反省——“往好的方面讲，这些故事鼓舞了人心，指明了方向；往不好的方面说，它们用煽情的动人话语而不是现实主义的理性观点，来解释人们所有行为的动因。

它们还告诉那些有着混合和复杂动机的人，他们太自私、太矛盾、太迷惑，因此不能成为‘真正’的领导者。

”我并不认为“私利”能够解释为人在社会中所有行为的根源。

事实上，人总是在利他与利己之间的某一点权衡、行动着，满足着他们对于个人获取、社会联系、学习成长的复杂需求。

第三条“离经叛道”之处是如何看待“政治”，这里指的是公司政治或者组织政治。

在企业中，组织政治是否存在？

如果存在，其作用如何？

我们该怎么对待它？

组织政治的存在是无疑的；而且是难言的——很多属于组织潜规则的部分。

我所见到在很多公司的准则中，都明确写明“禁止公司政治”，我所听到很多企业领导都在侃侃而谈自己对于“公司政治”的极其厌恶以及与之斗争的一贯历史。

组织政治在公众舆论中贴上的标签是“十恶不赦”，是组织之所以出现各种疾病的“罪魁祸首”。

我想，这种公众舆论其实可以换一个等同的说法——人，是组织之所以出现各种疾病的“罪魁祸首”。

只要你的组织中存在人，就存在因为人而带来的关系、利益，也就必然使组织中的每个成员与“组织政治”共舞。

在有关翻译用词的那个故事中，翻译者本人下意识地以正邪划分两方，同样是会议下的沟通、联合——这素来算做组织政治的活动，他如果认为是“坏人”所为，则笔下自然就变成了“阴谋”“勾结”“政治”“权术”。

这么做，好玩吗？

恐怕只能算是有些好笑。

组织政治有其多面性，好比说一把锤子，本来是很趁手的工具，但是也能用做杀人的凶器。

人人讳言“组织政治”，也阻碍了真正的“组织智慧”的养成。

好在，本书在这一方面，也跳出了成见的藩篱，给出了非常精彩的策略分析——思考真理而不去实行它的人，是错了一半——毕竟一本只是思想性强的书，不是作者的最终目标，作为一个商学院中的教授，提出问题之后还要“解决问题”，始终是他心目中的追求。

所以，在本书的第3章到第8章，给出了6种非常实用的工具、策略或者叫本领，提供给读者，让你能够真正实践“沉静领导之道”，所谓“道”、“术”结合。

这6种武器，分别就是6章的章名——争取时间、明智投资、深入钻研、变通规则、投石审势、妙手妥协——它们都与组织政治有着千丝万缕的联系。

思想的火花、策略的妙语与文字的魅力，使全书都很耐看、耐琢磨——有深刻的洞察力和持久的吸引力。

当然，伴随着这样的思考，批评甚至斥责都是不绝于耳的，我自己在《华尔街日报》、《财经时报》上都读到过一些读者针对本书的来信，其中也有一些批评看法。

我与作者巴达拉克教授餐叙时，问他为何不回应，他说，“我更愿意多听听，多想想”，而不打算在

<<沉静领导>>

这场辩论中逞一时之快。

这不由让我想起鲍威尔将军桌上的那句铭文：“在所有显示力量的事物中，克制最能给人留下印象。”这本书不是很偶然地出现在2002年。

在这一年中，同时有几本引起广泛关注的管理类书籍，都越来越强调“平衡”——在事业与生活中平衡，在守住自己的价值观念与把事情做起来做成功之间的平衡，在良好的目的与曲折的过程之间的平衡。

小步伐的前行，常被人指责为畏惧与懦弱，其实，在沉静领导者看来，极端主义的做法更容易，但是很难长久。

海伦·凯勒曾经说过：“我渴望做那些伟大而高贵的任务；但是，我最首要的责任和快乐却是去完成那些卑微的任务，把它们也当做是伟大而且高贵的一样。

世界在前行，不只是那些英雄们的力量在推动，也同样包括那些来自每个诚实的工作者微小推动的积累。

”战国时期韩非子曾说，人不会被明显的大山所绊倒，但却会被小石头绊得人仰马翻。

图虚名，招实祸。

只有平常心，才能有真正的领导力。

在“注意力”领导学与“显示度”政治学成为一种时尚的今天，我们更需要有平常心，而不是已经充满了偏见、成见和己见。

著名诗人艾略特(T.S.Elliot)在《回首四重奏》中说：“我们不应终止探索，而我们所有的探索，必会回到我们的出发处，从而再一次认识那地方。

”《沉静领导》，就是我们对于“领导”、“私利”、“政治”等组织深层问题的再探索，它在我们眼前开启了一个充满魅力的新世界。

巴达拉克教授跟我开玩笑说：“你该去翻译一本《谁动了我的奶酪》之类的畅销书，那可是名利双收的事儿啊。

”说实话，我并不担心严肃厚重的书没有读者，事实上，《沉静领导》就是2002年管理类书籍的一本畅销书，《纽约时报》更评论说：“它超越了企业类书籍的范畴。

”我非常认同这个说法。

能够从这本书中受益，并改变今后命运的人，我想是非常广大的一群。

最后要特别感谢石滋宜博士、尤克强教授、钱小军博士、郭昕先生为本书撰写序言，他们的时间非常宝贵，但他们都认真阅读了译稿，给以具有强烈启发性的个人观点，相信中文版读者能够体会其中真味。

谢谢尤克强教授、薛镭教授对于书名的建议与斟酌。

作者巴达拉克教授细心地回答了我很多问题，我们都很高兴能订正英文版中的一些印刷错误；麻省理工学院的Leigh Hafrey教授是我在斯隆管理学院的指导老师，他的支持也给了我很多力量。

北京语言文化大学2002届毕业生朱董小姐是本书初译的主要贡献者，清华经管学院的程绍荣小姐也做了许多工作。

老友朱恒源、黄为华、周敏阅读了本书部分章节的译稿并提出了他们的意见。

谢谢谷虹、孙路弘、张筠等老友的支持帮助。

也谢谢为本书中文版问世做出大量努力的其他朋友，你们正是沉静领导之道的实践者。

译文错漏，责任在我。

欢迎指正，欢迎分享。

<<沉静领导>>

媒体关注与评论

“对于那些必须学习从中层领导做起的人，阅读本书是一个最好的开始！”

——大卫·葛根 哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导中心主任“事实上。

真正伟大的领导者是在许多细微的事情上，做出了与众不同的抉择。

只可惜太多研究领导学的人不曾去注意与珍惜。

——石滋宜博士 全球华人竞争力基金会董事长“纵观全书，巴达拉克教授极为睿智而且公正地把组织的成功和世界的进步归因于那些籍籍无名的沉静型领导者。

——尤克强教授 元智大学研发长管理学院前院长“这是一本非常另类的管理书。

——郭昕 盖洛普咨询有限公司执行董事 部经理“沉静领导就像润物无声的水，默默地改变着世界。

——钱小军博士 清华大学MBA项目负责人“巴达拉克提出了一套深思熟虑、务实可用的全新领导模式。

——保罗 R 查伦 Liz Claiborne集团董事长兼CEO“在沉静中努力。

巴达拉克所阐述的新型领导者、采用细小、谨慎的步骤来解决复杂的大问题。

本书揭示了一些看似简单但本质却相当复杂的科学道理，这本书将彻底改变你看待领导者以及你自己的方式。

——安妮 L 布莱恩特 美国学校董事会联合会理事长

<<沉静领导>>

编辑推荐

《沉静领导(珍藏版)》由机械工业出版社出版。

我们大部分人都着迷于那些英雄领导人在重大关头扭转乾坤的故事。

现在，我们请沉静型领导者登场——那些我们很少赞颂过的人们，却实在是使这个世界迈向更美好明天的重要力量。

巴达拉克讲述了他们的故事，充满洞察力和理解力。

不仅向我们展现了他们是怎么成功的，更重要的是，还解释了他们为什么能成功。

对于那些必须学习从中层领导做起的人，阅读《沉静领导(珍藏版)》是一个最好的开始！

——大卫·葛根哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导中心主任《沉静领导(珍藏版)》并没有把事业的成功看做是来自于一系列大胆而勇敢的决策，相反，巴达拉克提出了一套深思熟虑、务实可用的全新领导模式。

——保罗·查伦LizClaiborne集团董事长兼CEO在沉静中努力，巴达拉克所阐述的新型领导者，采用细小的、谨慎的步骤来解决复杂的大问题。

《沉静领导(珍藏版)》揭示了一些看似简单但本质却相当复杂科学的道理。

《沉静领导(珍藏版)》将彻底改变你看待领导者以及你自己的方式！

——安妮·布莱恩特美国学校董事会联合会理事长在这本思想深刻而又相当实用的书中，巴达拉克帮助我们理解真正的领导之道并不是宏大的或者英雄式的。

真正的领导之道就发生在基层管理者在人性与常识的指引下迈出的每一小步中。

那些培育沉静型领导者的组织乃至社会，将一定会战胜那些只为强势、高调声音留有空间的组织与社会。

——罗伯特·赖克美国前任劳工部长，Brandeis大学讲席教授书中所讲述的那些领导者的故事，展示出那些看似普通寻常的决策是怎样地一点都不普通寻常。

反之，那些普通的决策，充满着复杂的动机，对付着崎岖的政治地形，必须以小心谨慎和周密思考，才能获得长远的成功。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>