

总裁书香轩
2007年3月阅读报告

《你必须知道的一件事》

作者：马克斯·巴金汉

导读主席：王建彬

■ 作者介绍

- ✦ 作者：Marcus Buckingham
- ✦ 剑桥社会学与政治学硕士
- ✦ 作者阐述对成功之术（Art of Success）独特的理解和达成方法

■ 通往成功之路3大基础领域的专业行为

- ✦ 杰出的管理工作（Great Managing）
- ✦ 杰出的领导工作（Great Leading）
- ✦ 持续长久的个人成就（Sustained Individual Success）

■ 管理的起点从人开始，领导的起点从你描述的未来开始

■ 《歌德人信条》

- ✦ 尊敬长者
- ✦ 教导幼者
- ✦ 与同僚合作
- ✦ 能玩则玩，当冲就冲，空闲尽量休息
- ✦ 共享情爱
- ✦ 表露感情
- ✦ 忘了创伤昂首向前
- ✦ 让每个人的未来成为真实

导读分享一：王宝兴

■ 决定性观念

- ✦ 可控制的洞察力
- ✦ 有意识的洞察行为

- ✦ 经过洞察而挖掘的关键因素
- ✦ 对其他相关因素：具有关键影响力
- ✦ 会产生最大的杠杆作用

■ 必须经过3个检验

- ✦ 能使用与普遍现象
- ✦ 具有乘数效果
- ✦ 能引导行动

■ 决定性观念

- ✦ 数理化的例子

方案	普遍性	乘数效果	引导性	价值创造
A	有	低	有	低
B	有	高	无	无
C	有	高	有	高

- ✦ 生活化的例子

- 婚姻案例 Pg 34

■ 《当和尚遇到钻石》：正向的幻觉铭印与无限潜能

- ✦ 杰出的管理工作（Great Managing）
- ✦ 杰出的领导工作（Great Leading）
- ✦ 持续长久的个人成就（Sustained Individual Success）

■ 管理角色教练：才能transform 价值

- ✦ 选对员工
- ✦ 明确期望
- ✦ 赞美欣赏
- ✦ 表现关怀

■ 管理艺术欣赏差异：通过工作成就个人

- ✦ 优缺点
- ✦ 扳回机会
- ✦ 学习风格

■ 领导导演：五种恐惧，五种需要 / 善用普世价值

- ✦ 死亡vs安全
- ✦ 局外vs社群
- ✦ 未知vs确认
- ✦ 浑浊vs次序
- ✦ 低卑vs尊重

■ 领导：生态保护者，人类天性，普遍现象 / 特别需要关注：

- ✦ 人事：管理 → 尊重
- ✦ 稳定：领导 → 权威
- ✦ 恐惧：领导 → 社群
- ✦ 信心：领导 → 确认
- ✦ 追随：领导 → 安全

■ 领导人是天生或是后天培养？

- ✦ 一般观念Pg 43：人人可以是，只要有意愿，只要有动机和后天的训练
- ✦ 巴金汉Pg 47：角色不同，责任不同，起点不同，天份不同
- ✦ 杜拉克Pg 46：拒绝区分：有效管理，有效领导

■ 领导 / 管理：相克 → 相辅相成



■ 关于管理与领导，你找到了你必须知道的一件事吗？

- ✦ 没有领导者，没有管理者，只有追随者
- ✦ 没有领导者（箫），没有管理者（剑），只有爱慕者（众）

■ 徘徊在……

- ✦ 理性与感性
- ✦ 善与恶
- ✦ 天使与魔鬼
- ✦ 光明与黑暗
- ✦ 天堂与地狱
- ✦ 人是什么东西？
- ✦ 看不清真相

上帝创造了人，我们正在改造他们。成为商人，我们的宿命？各安天命，潜心修炼！

导读分享二：李津梅

■ 重要的事

- ✦ 宇宙循环的定律
- ✦ 领导与管理核心
- ✦ 领导人技术
- ✦ 管理评估核心
- ✦ 必须做喜欢的事
- ✦ 具有一定组织能力

■ 领导技术

- ✦ 领导的特殊点
 - 领导分阶层：每一个人都是领导班子
- ✦ 管理目标？
 - 让别人成功
 - 为别人增值
 - 成全他人以达到自己成功
- ✦ 建设团队
 - 天生我才？
 - 选对人比选对事更重要
 - 学会赏识：造成人才倍数
 - 学会关怀：建立人际关系

■ 宇宙系统循环定律

- ✦ 候鸟南飞现象

■ 领导核心 / 领导魅力

- ✦ 具描述未来能力：让人看到热血沸腾的景象
- ✦ 设计方向：人人清楚使命
- ✦ 建立团队：把对的人拉拢
- ✦ 预测思维：实现能力
- ✦ 健全机制：人才源源不断

■ 愿景

- ✦ 只要找到
- ✦ 下海：人放在对的位置
- ✦ 这是你的船：让它成为最好的

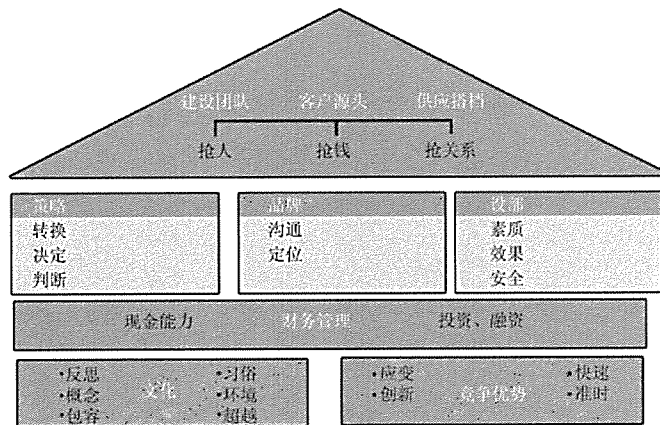
■ 人际关系互动

- ✦ 航行的船、船长、船员与海洋
- ✦ 互动产生变动

■ 川行无阻的船

- ✦ 让它成为一流的航船!

■ 创造核心竞争力

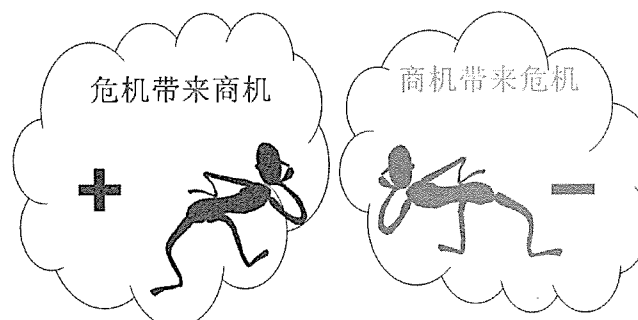


■ 不明方向

- ✦ 随心所欲
- ✦ 随便当方便

■ 领导

- ✦ 专注
 - 错失良机
 - 误杀无辜
- ✦ 企业任务
 - 物：配置、机制、流程、支柱、次序、财务监督
 - 人：友好的舞台才能演好戏
- ✦ 共同方向：清清楚楚
 - 好教练加上效率管理
- ✦ 概念与观念
 - 选对的事
- ✦ 考验资源能力



- ✦ 提升工作效率
 - 现象底下的真相
- ✦ 行动与远见
 - 没有行动的远见是一种梦想
 - 没有远见的行动是一种迷失
- 系统定律
 - ✦ 你想什么就看到什么
- 管理：
 - ✦ 过分认真
 - ✦ 寻根究底：好料不一定沉底
 - ✦ 懂得信任，懂得放权：相信是相对，不信是绝对
 - ✦ 结构影响行为：不同位置，不同心态
 - ✦ 评估机制
 - 健全观念，良好行为，正确行动，辉煌成绩
 - 公正评估：基本与变动薪金、奖励金
 - ✦ 打分数：跳出框框
- 生态与环境保护
 - ✦ 现象与真相
- 领导——找出不喜欢的事
 - ✦ 改变心智
 - ✦ 超越自我
 - ✦ 共同学习
 - ✦ 团队共同目标
- 魔鬼代言人
 - ✦ 接受挑战，不跳槽的魔鬼
 - ✦ 押赌注：把责任下押
 - ✦ 但计算风险
- 团队——承担责任，说明目标
 - ✦ 真正学习型的团队，愿意跳出舒适圈子
- 领导就是愿景
 - ✦ 说出目标，说出真相

■ 各就各位

- ✦ 重视成果
- ✦ 盈利、快乐、充满希望

■ 生死与共

- ✦ 军长与官兵，优质团队

当你研究过领导上的卓越楷模，也许是250年前的楷模，也许是当今的楷模，能否略过表面之风格，透视到核心，解释这些人为何如此杰出？（Pg24）

■ 书香轩的领导核心

- ✦ Loyalty（忠贞）
- ✦ Duty（责任）
- ✦ Respect（尊重）
- ✦ Selfless service（无私的服务）
- ✦ Honour（荣誉）
- ✦ Integrity（正直）
- ✦ Personal courage（个人勇气）

>>Pg62美国军队对领导下的定义

■ 案例Pg63

■ The New Yorker

■ Peter Boyer

■ “Our Story”

■ 杰出的领导者，带领人们追求更好的未来

- ✦ 第六波
- ✦ 在领导者的脑海中，有一个鲜明的未来图像…Pg72
- ✦ 乐观与自我意识,是领导者的核心… Pg75
- ✦ 领导 = 画一个洞（设计/策划）
- ✦ 管理 = 挖一个洞（执行/管理）
- ✦ 员工有这样的想法，你会如何反应？

导读分享三：刘凯欣

■ 本书重点

- ✦ 管 理
- ✦ 领 导
- ✦ 个人长保成功

■ 决定性观念的三个考验

- ✦ 适用于许多情况
- ✦ 具有乘数效果
- ✦ 能引导具体行动

一件事 → 专注是将许多因素归纳取关键 → 程度：雷射般的精准 → 采取不平衡的专注，会增进你的能力与弹性让你在管理、领导、个人方面更精准有效。

■ 管理的四个基本技巧

- ✦ 你必须选对员工：应采用开放式提问，勿用封闭式好处：可探听或预测他未来的行为

“过去的领导者可能是知道如何解答问题，但未来的领导者必将是知道如何提问。”

管理大师 彼得·杜拉克

- ✦ 订出明确期望
- ✦ 懂得赞美与欣赏
- ✦ 对下属表示关怀

■ 关于管理：你必须知道的一件事

- ✦ 三个杠杆最好方法：
 - 找出优点
 - 找出缺点
 - 找出扳机
- ✦ 利用扳机的诀窍：所有不同形态的扳机，最有效是赏识并在他重视的观众面前赏识他。

■ 关于领导：你必须知道的一件事

- ✦ 心理学名言：如果你知道一个害怕什么，就知道他需要什么。
- ✦ 五个普世需求：安全、社群、明确、权威、尊重

一件事 → 清楚明确 → 消除对未来的恐惧，把它变成正面利益，让追随者感到清晰明确。

■ 蒙牛高速成长之谜

- ✦ 从零起步，6年内业绩增长292倍，中国成长企业百强之冠！
- ✦ 蒙牛原义：蒙古大草原的牛
 - 使命：百年蒙牛，强乳兴农

- 愿景：愿每一个中国人身心健康，创第一品牌，做世界乳业领先企业。
- ✦ 蒙牛确立品牌三步曲：蒙牛 → 中国牛 → 世界牛
- ✦ 蒙牛四大战役：
 - 海战 —— 走向世界，从香港开始
 - 陆战 —— 非典时期，非常营销
 - 空战 —— 中国航天员专用牛奶
 - 人战 —— 缔造“超女传奇”看到了铺天盖地、人脉生财、亿民狂欢
- ✦ 蒙牛企业文化
- ✦ 文化是企业的基因——无时无处不在，不只在纸上，不只在心中，关键在行为上
- ✦ 牛文化
 - 第一主线：大胜靠德（经营人心）
 - 第二主线：大智靠学（学习型文化）
 - 第三主线：大牌靠创（创新突破）Pg 233 基因
- ✦ 想想看：你给你的企业注入了什么基因？团队明确公司的前景吗？



■ 个人长保成功

- ✦ 20%优秀人才，与平凡人最大差别在于选择不做什么（花在喜欢的事低于70%，考虑有必要吗？）
- ✦ 会削弱你的优势，就是你的缺点，因此必须除去。
- ✦ 成功并不是一种累积，而是一种编辑剪裁，可以比喻为雕塑，而不是建筑。

■ 那件事是什么事？

- ✦ 努力工作
- ✦ 兴趣
- ✦ 五大特质：与成功没什么特殊关联
- ✦ 天份：只代表个人能力并不保证成就

■ 长保成功的定义是什么？

- ✦ 有人的成功定义在工作
- ✦ 有人追求家庭和谐
- ✦ 有人追求专业知识
- ✦ 有人则乐于服务社区、宗教

无论你想要怎样过一生，选择听众是谁，作者强调最后目标必定是——那一件事长 → 期的产生最大的影响力 → 唯有如此才能说自己是成功的人。

■ 要长期产生最大的影响力

- ✦ 天份 + 热情 + 专门技术与知识
- ✦ 拥有上述条件不稀奇，必须比他人更深入更精进，差异越小就离成功越远。将那些会把你带离成功的人、事、物从生活中排出。

■ 如何检视自己或管理层的影响力

- ✦ 带动一个正面改变……
- ✦ 上台演讲，注意掌声……
- ✦ 公司年会，喜庆日子……
- ✦ 离开了公司仍继续操作……

■ 结语

- ✦ 选择不做什么事
- ✦ 镭射般精准
- ✦ 有意的失衡
- ✦ 远离不喜欢、讨厌的事物
- ✦ 想法（谋略）、方法（策略）、做法（攻略）

导读指定分享一：冯树帆

■ 决定性观念

- ✦ DBT：负面思考（Deficit Based Thinking）
- ✦ ABT：正面思考（Asset Based Thinking）

■ 正面思考的效应

- ✦ 先释放自己的正面思考能力，他人就会起而效尤

■ 正面思考的一些方法：

DBT 讯息	ABT 讯息
你为什么不能…… 我永远都做不到。 我办不到。 事情不会改变的	你的困难是什么？ 勇敢踏出第一步。 我可以的。 我要如何改变它？

■ 正面思考不是人格特质而是一种选择

■ 小转变，颠覆大世界

导读指定分享二：冯树帆

■ 工作了13年的员工（工程师）辞职

- ✦ 原因：公司取消了他应得的花红
- ✦ 为何公司取消了他的花红？
- ✦ 原因：他没有出席公司的常年晚宴。
- ✦ 公司为何要这样做？
- ✦ 原因：公司管理层认为这是一项很重要的活动。每一位成员都必须有责任及义务去参与。
- ✦ 目的：
 - 促进各成员间的凝聚力。
 - 增进各成员与供应商/顾客间的伙伴关系。
 - 建立企业文化
- ✦ 因此公司颁布了一项政策
 - 任何人若事先没得到批准而无故缺席。他/她应得的花红将会被取消且需付个人晚宴的费用。除非当天有突发事件（如生病，白事等）。
- ✦ 问题：
 - 公司应不应该颁布类似这样的政策，若不应该，为什么？
 - 公司采取的行动，是对或错？若错。为什么？
 - 小组讨论中，前轩主认为。若只做管理不做领导，即只讲效率，讲效能的经理，对公司的伤害可大，应把他除掉。你认为呢？

导读指定分享三：程宇超

■ 自我意识：什么是自我意识

目前在意识本质的问题上还存有诸多疑问与不解，对意识概经成为了多学科的研究对象。意识问题涉及到的学科有认知科学、神经科学、心理学、计算机科学、社会学、哲学等。这些领域在不同的度，对意识进行的研究对于澄清意识问题是非常有帮助的。

一般认为自我意识是个体对环境及自我的认知能力，以及认知的清晰程度；是个体对自己身心状态及对自己同客观世界关系的意识。自我意识包括三个层次：

- ✦ 对自己及其状态的认识；
- ✦ 对自己肢体活动状态的认识；
- ✦ 对自己思维、情感、意志等心理活动的认识

自我意识不仅是人脑对主体自身的意识与反映，而且人的发展离不开周围环境，特别是人与人之间关系的制约和影响，所以自我意识也反映人与周围现实之间的关系。自我意识是人类特有的反映形式，是人区别于动物心理的一大特征。

自我意识在个体成长中有十分重要的作用。首先，自我意识是认识外界客观事物的条件。一个人如果还不知道自己，也无法把自己与周围相区别时，他就不可能认识外界客观事物。其次，自我意识是人的自觉性、自控力的前提，对自我教育有推动作用。人只有意识到自己是谁，应该做什么的时候，才会自觉自律地去行动。一个人意识到自己的长处和不足，就有助于他发扬优点，克服缺点，取得自我教育积极的效果。再次，自我意识是改造自身主观因素的途径，它使人能不断地自我监督、自我修养、自我完善。可见，自我意识影响着人的道德判断和个性的形成，尤其对个性倾向性的形成更为重要。

■ 自我意识的结构

自我意识的结构是从自我意识的三层次，即从知、情、意三方面分析的，包括自我认识、自我体验和自我调节。

自我认识是自我意识的认知成分。它是自我意识的首要成分，也是自我调节控制的心理基础，它又包括：

- ✦ 自我感觉
- ✦ 自我概念
- ✦ 自我观察
- ✦ 自我分析
- ✦ 自我评价

自我分析是在自我观察的基础上对自身状况的反思。

自我评价是对自己能力、品德、行为等方面社会价值的评估，它最能代表一个人自我认识的水平。

自我体验是自我意识在情感方面的表现。自尊心、自信心是自我体验的具体内容。

- ✦ 自尊心是指个体在社会比较过程中所获得的有关自我价值的积极的评价与体验。
- ✦ 自信心是对自己的能力是否适合所承担的任务而产生的自我体验。
- ✦ 自信心与自尊心都是和自我评价紧密联系在一起。

自我调节是自我意识的意志成分。自我调节主要表现为个人对自己的行为、活动和态度的调控。它包括：

- ✦ 自我检查：自我检查是主体在头脑中将自己的活动结果与活动目的加以比较、对照的过程。
- ✦ 自我监督：自我监督是一个人以其良心或内在的行为准则对自己的言行实行监督的过程。
- ✦ 自我控制：自我控制是主体对自身心理与行为的主动的掌握。

自我调节是自我意识中直接作用于个体行为的环节，它是一个人自我教育、自我发展的重要机制，自我调节的实现是自我意识的能动性质的表现。自我意识的调节作用表现为：启动或制止行为；心理活动的转移；心理过程的加速或减速；积极性的加强或减弱；动机的协调；根据所拟订的计划监督检查行动；动作的协调一致等。

■ 树立正确的自我意识

人类和动物最主要的分界线是自我意识。自我意识把人的愿望、爱好、欲念、习惯、利益结合成统一的体系，在日常生活中构成个人的内心世界，对人格的发展起着极为重要的作用。每个人的自我意识成了他自己的人格的核心。因此，我们完全可以用自我意识的发展程度来衡量一个人的心理成熟程度和心理水平。自我意识又称自我观念或自我观，简单地说，就是自己对自己的认识。因此，心理健康的标准，也可以从：

- ✦ 自己对自己的认识；
- ✦ 自己对自己的态度；
- ✦ 自己对自己的控制

这三个方面就构成人类心理健康的三大标准。

古希腊人把“能认识自己”看作是人类的最高智慧。阿波罗神殿的大门上写着一句箴言：“要认识你自己”。

然而，自己对自己的这些认识，是否真实符合自己的期望和实际情况，各人就会出现很多差异。有些人容易看到自己的优点和长处，而看不到自己的弱点和错误；有些人看到自己很多问题，但却看不到自己的主要问题；也有些人看到自己的弱点和不足，却看不到自己一点长处。可见人对自己的认识，也和对客观世界的认识一样，需要有一个了解和学习的过程，并不像照镜子那样简单。“当局者迷”也就成了一句发人深省的警句。

另外，在日常生活中我们也常处于各种不同评价和议论的包围之中。有人会赞许、称颂你；有人会批评你、责备你；甚至还有人歧视你。那么在各种各样的议论中，究竟哪一个“你”是真实的“你”呢？在投向你的形形色色的目光中，你自己又能否准确无误地分辨呢？你是从这些评价和议论中汲取有益的营养丰富自己、改善自己呢？还是丧失了自主精神、淹没在他人的议论中呢？

作者强调，客观地、透彻地、正确地认识自己是至关重要的。但是，人认为自己是怎样一个人，比他真正是怎样一个人更重要，因为每个人都是按照他自己认为是怎样一个人而行动的。

按照作者的“正向的幻觉”推说，乐观的自我意识，是迈向成功的首要条件。

■ 愉快地接纳自己

人对自己的认识本身就带有情感和态度，即对自己是好感还是恶感，是满意还是不满意。一个人对自己保持一种接纳的态度，而且是一种愉快而满意地接纳自己的态度。也就是说，人对自己的一切，不但要充分地了解、正确地认识，而且还要坦然地承认，欣然地接受；不要拒绝自己，更不要憎恨自己。（按作者的天生论，他认为成功领导人是无可救药的天生乐观主义者。）

悦纳自己是一种心理状态，与客观环境、本人条件并不完全相关。成功的规律不是说只要悦纳自己就能成功，而是说不悦纳自己就无法成功。

人们所以感到巨人高不可攀，只是因为自己是跪着的。试试站起来，你一定能发现自己并不比别人矮一截。许多事情别人能做到，自己经过努力也能做到，重要的是要悦纳自己，对自己要作肯定的评价，对自己的优点和力量要有自我感觉。

■ 自觉地控制自己

人和动物在行为上的根本区别，在于人的行为的自觉性。动物的行为直接受其本能所支配。本能是无需学习的。本能的行爲不管如何复杂，总是直接地、自发地、没有节制地进行。动物一方面借助这些本能来满足自己的各种需要，另一方面它们又都是自己本能的奴隶。而人则能意识到自己的本能，并能驾驭自己的本能。

本能一旦被意识到，它就要受意识所控制，本能也就人化和社会化了。例如，排泄是一种生物本能，对于动物来说，排泄是不择时间、地点，启动他的排泄本能。但是对于一个正常的成年人，就决不

会不择时间、地点，随意大小便。一切生物本能在文明人身上表现的时候，都要受意识所控制。如果一个人的生物本能得不到意识和理智的过滤，那么他就永远也不能上升为人的心理。只有用自己的意志努力去服从自己的理智，自觉地支配自己去实现自己的目的，我们才能通过对自身的支配去支配世界。

导读总结：江培生

■ 总裁是寂寞的，孤单的

请不要再将伤痕挂在脸上
明知爱情（事业）不一定能地久天长
换一个空间别拥抱孤单
别再为失去的昨天彷徨
请不要再将挂在脸上
明知爱情（事业）不一定能如愿以偿
昨日缠绵瞬息间成变幻
没有结果的爱情（事业）不必纠缠
为何不尝试来靠靠我（书香轩）的肩膀
选择我（书香轩）的爱成为你温柔的护航
不管明天道路坎坷漫长
我（书香轩）会用真心填满你的孤单

■ 温馨能激活创意DNA

- ✦ 温馨可以让自己专注
- ✦ 做自己喜欢做的事，达到“有益的失衡”
- ✦ 请大家一起找寻，共同需求