

邁向成功的道路

為下屬服務其實能讓人成為最佳的領導者

11-25

別被《小動作成就大事業》(暫譯)的厚重外觀給騙了：這本書雖然厚達五百三十八頁，其中傳達的睿智訊息卻是簡潔珍貴又一針見血。令人意外的是，這本書也很快就可以讀得完。這本書的作者是商業專家湯姆·畢德士，他之所以聞名世界，原因是他總是不斷重新思考著如何促成組織卓越發展，而且他的文筆也非常引人入勝。《小動作成就大事業》提出一百六十三項訣竅，協助商業領袖更趨近卓越——卓越雖然難以捉摸，但要在當今的市場上競爭並且勝出，就不能不具備這項條件。

畢德士在《小動作成就大事業》裡闡述的概念不但淺白易懂，也引人入勝。把這些概念結合起來，就會形成一套計算精準的做法，足以強化領導人的策略，從而達到卓越的最終目標。為了協助讀者直接獲得所需的具體指引，畢德士把他的思想分別歸類為幾個相關的章節。舉例而言，在探討危機的章節裡，他提出了幾項違反直覺的做法，協助讀者找出比較不那麼混亂的道路。談到績效的時候，他明確指出最初和最後的印象極為重要，簡報技巧和隨時都能夠拿出績效的領導能力也同樣不容忽視。有關領導能力方面，畢德士則指出：「顯著地」致力於協助別人成功是首要之事，為下屬服務以及運用正向強化的力量也極為重要。

11-26

幽默感

畢德士這本新書的一大特點，就是其中展現了他狂放不羈的幽默感。他在書中每提出一項豐富而睿智的忠告，都不忘添加一點搞怪的元素。畢德士深諳如何在幽默與實用的忠告之間取得平衡，再次證明他能夠把有關的訊息融入大量的引文、對話與充滿趣味的指引當中，可輕易看出他非常熱愛自己身為正面激勵者的工作。

除了畢德士，還有誰能夠把卓越的概念濃縮成十九個「E」(譯註：指以e為字首的英文字，本文中已翻成中文)，而且其中兩個「E」還是「耳朵」和「易於犯錯」？為什麼是「耳朵」呢？畢德士寫道，有效的聆聽是領導人最重要的策略優勢。那麼「易於犯錯」呢？他解釋道：「多方嘗試，犯很多愚蠢的錯誤；再更多方嘗試，再犯很多愚蠢的錯誤——而且這一切都要在極快的速度下完成！」誰能夠在同一句話裡用上兩次的「愚蠢的錯誤」，卻又明確表達出鼓勵人不怕犯錯以追求卓越的概念？只有畢德士做得到。

交朋友

《小動作成就大事業》另一個令人振奮的特色，則是畢德士對歷史與人的透徹掌握。不論提及美國憲法的起草人，還是省思冷戰期間的政治情勢，畢德士都證明了他不但長於教導，也善於學習。畢德士在這本書中不但向讀者傳達他對商業的熱情，也展現了他對歷史的熱愛。

11-27

談到交朋友可讓人更加成功，畢德士以違反直覺的方式，利用一名強硬領袖的想法探討這項「軟性」的主題。他引用了艾森豪將軍的話：「盟軍的指揮仰賴於相互信賴；而這種信賴最主要乃是來自友誼。」畢德士指出，艾森豪以善於交朋友著稱，以上這句話的目的就在於鼓勵美國與英國士兵和睦相處，以對抗他們共同的敵人，從而贏得第二次世界大戰。

畢德士寫道，經理人與主管只要記得在奮鬥的路途上「用心、顯著而且謹慎」地交朋友，即可提升自己成功的機會。如果不善於交朋友，畢德士寫道，別忘了這是一種「可經由學習而得的技巧」，

只要多努力並且多練習，就能夠培養交友技能。如果需要指引，畢德士建議你閱讀卡內基的經典著作：《卡內基溝通與人際關係》。

這類指示與建議都展現了畢德士在卓越領域知名的專業能力。在他與羅勃·華特曼合寫的商業經典著作《追求卓越》（暫譯）裡，這樣的特色也一樣明確可見。在《小動作成就大事業》當中，畢德士持續幫助讀者創造以及培養那難以捉摸的卓越，以提升他們的工作成果。