

横 GETTING IT DONE 向领导力

不是主管，如何带人成事？

HOW TO LEAD WHEN YOU'RE NOT IN CHARGE



[美] 罗杰·费希尔 (Roger Fisher)

[美] 艾伦·夏普 (Alan Sharp) 著

刘清山 译

哈佛大学最受欢迎的职场沟通教程！

只有“一把手”才能领导
是职场最大的误区

罗伯特·西奥迪尼

超级畅销书《影响力》作者

查理·芒格

股神巴菲特最为倚重的睿智合伙人

史蒂芬·柯维

《高效能人士的七个习惯》作者

激赏推荐！



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

横 GETTING IT DONE 向领导力

不是主管，如何带人成事？

HOW TO LEAD WHEN YOU'RE NOT IN CHARGE



【美】罗杰·费希尔（Roger Fisher）

【美】艾伦·夏普（Alan Sharp） 著

刘清山 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

横向领导力 / (美) 费希尔, (美) 夏普著; 刘清山译.

-- 北京: 北京联合出版公司, 2015.9

ISBN 978-7-5502-6265-2

I. ①横… II. ①费… ②夏… ③刘… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 222600 号

GETTING IT DONE: How to Lead When You're Not in Charge.

Copyright © 1998 by Roger Fisher and Alan Sharp. All rights reserved.

Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.

Simplified Chinese edition

Copyright © 2015 POST WAVE PUBLISHING CONSULTING (Beijing) Co., Ltd.

本书中文简体版权归属于后浪出版咨询(北京)有限责任公司

横向领导力

著 者: [美] 罗杰·费希尔 [美] 艾伦·夏普

译 者: 刘清山

选题策划: 后浪出版公司

出版统筹: 吴兴元

特约编辑: 高龙柱

责任编辑: 李 征

封面设计: 李海超

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京京都六环印刷厂印刷 新华书店经销

字数 120 千字 690×960 毫米 1/16 13.5 印张 插页 2

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-6265-2

定价: 32.00 元

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问: 北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-64010019

引言

任何人都是潜在的领导者

如果你曾经以缺乏组织的方式与他人共同工作并且遇到了问题，感到非常沮丧，那么本书就是为你而写的。你很可能经历过下面的情形：

乔：我一直在考虑这项工作，我非常清楚应该如何去做。

萨莉：等一下。首先我想知道为什么我们要做这项工作。

乔：很明显，老板对目前的局面很不满。

查理：这个理由很充分。不过在开始之前，我想先制订一份时间表。

比尔：好的。这项工作的截止日期是哪一天？

克里斯蒂娜：在研究这个问题之前，我想问问这项工作有人负责吗？

比尔：你的意思是你想成为负责人。

克里斯蒂娜：不是的。我只是问是否有人负责，如果没有的话，是不是应该先找一个负责人。

乔：我不知道你们的情况怎么样，不过我不可能把所有的时间

花在这项工作上。我还有许多别的事情要做。

萨莉：我现在还不知道我们要做的是什麼。

按照上面这种趋势发展下去，你可能取得一定的进展，也可能是虚掷光阴。几乎每个人在下班时都会抱怨，他们浪费了许多时间，却没有取得什麼成果。这种局面你很可能经历过不计其数，这并不能说明你的表现不好。事实上，我们每个人都经历过这样的局面。

考虑前面的例子。这个团队需要什麼呢？通常的回答是“领导”。“他们当中没有负责人，所以不怪他们的工作不到位。”根据我们的经验，有权威的领导可以做许多事情，但默契无间的合作绝不是命令出来的。

本书的写作目的就是帮助你与他人合作完成艰巨的工作任务。它所着眼的并不是有权威的领导能做什么，而是你能做什么；不是所有可能实现的目标，而是良好合作的目标——你与他人同舟共济时取得良好结果的目标。要想让你的同事朝着正确的方向前进，你首先必须清楚应该朝哪个方向前进。

讲一个比较经典的故事。铁路公司有一辆崭新的柴油机车出了故障，不管工程师怎么做，都无法让机车启动。他们请来了一位专家。专家对情况进行了研究，然后用锤子轻轻敲了机车一下，列车就启动了。专家开出了一千美元的账单。铁路公司要求他对账单作出解释，专家的回复是：

→ 用锤子敲打机车：10 美元

→ 知道敲打部位：990 美元

帮助团队实现良好的合作与此类似。你最后所采取的行动只是整个解决过程的一小部分。

不管你是不是领导，我们都建议你把自己想象成一个潜在领导者。在实践中，你会发现，通过使用我们所说的“横向领导”能力，你完全可以让局面朝着更好的方向发展。

本书的目标就是让你有能力与你的同事实现高质量的合作，取得高质量的结果。你无须拥有高于同事的权力，只需要使用横向领导方法就可以如鱼得水。横向领导方法包含三个基本步骤。第一步是培养和锻炼独自工作的个人能力。第二步是对你与他人有组织地共同工作这个战略目标获得清晰的理解。第三步是学习一些“参与式”领导方法。通过这些方法，你作为团队的普通一员，也能使用提问、作答、行动的方式促使他人更好地共同工作。

以意图改善乐队演奏效果的爵士乐手为例，形象地说明以上三个步骤。首先，这个乐手需要培养自己的独奏技能。接着，他需要理解优秀的爵士乐合奏应当具有的特点——和声、对位以及哪种伴奏对主旋律的衬托效果更好。搞定这一切，他才能采取行动，领导乐队成员改善乐队的演奏效果。

我们相信，任何企业、组织、委员会或其他团体中的人读了本书以后，都可以改善团队共同工作的方式，取得理想的结果。



引言 任何人都是潜在的领导者 1

第一部分 真正的领导者，不需要职位 001

01 合作很难？你还没找到方法！ 003

02 横向领导：怎样巧妙地影响他人 013

第二部分 做对5步，团队就是你的了 033

03 目标整理术：把团队拧成一股绳 035

04 思考整理术：迅速找到解决问题的方法 071

05 计划修正术：不断修正计划，使其趋于完美 109

06 激励管理术：让团队成员保持专注 133

07 反馈的艺术：不断提升团队工作效率 157

第三部分 做更好的领导者 183

08 五项技能的综合运用 185

09 假如你是领导者，你还能做什么 193

10 敢于站出来的人就是领导者 199

致 谢 204

出版后记 208

Done Getting It

第一部分
真正的领导者，不需要职位

Purpose

Thinking

Learning

Engagement

Feedback

01 合作很难？你还没找到方法！

不管你是企业主管、团队成员、服务人员、咨询人员，还是政府官员，都无法完全依靠个人力量实现所有的目标。你无时无刻不在依靠下属、同事、上级、供应商、客户的帮助，就连才华横溢的诗人也需要同编辑和出版商打交道。除非你是一个隐士，否则光靠你一个人的力量是做不成什么的。因此，你必须与他人合作。

可是，与人合作是非常困难的。流水线上的机器人可以精准地相互配合，完成工作，人类却做不到这一点。每个人都有自己的思想，而且与机器人不同，难免受情绪左右，有时快乐，有时愤怒，有时自信爆棚，有时忧心忡忡，有时与人为善，有时却又心生嫉妒。此外，我们每个人还会对情形公正与否作出迥异的判断。因此，当许多人共同工作时，往往会问题连连。

两个常见的问题

合作不佳

大部分人在与他人合作时都会感到非常沮丧，因为他们往往付出极

大的精力却收效甚微。合作是不同方法与思想的某种结合。每个人在工作时都需要用到经验、直觉与习惯，但这些因素却因人而异，这当然是一种巨大的资源，可以提供多元的思想和方法，不过这种差异也是一种负担，它往往会降低我们共同工作的效率。

当人们共同工作时，时间往往在摩擦中白白消耗：分到与自身能力不相称的任务，或是由于某种差异而冲突不断。每个人都参加过长达数小时但结果欠奉的会议。有时我们构建团队所花的时间甚至远远超出完成实质性工作所用的时间。与他人共同完成某项工作给人带来的挫败感实在是太大了，大多数人宁可多花一些工夫独立完成任务，也不愿意与他人组成团队，共同完成某项工作。

没有人能让局面有所好转

当你停下来，审视自己正在进行的工作时，可能会非常失望。你会发现你自己对团队也没有起到任何帮助作用。在大部分情况下，即使你想帮忙，也不知道如何着手。如果你缄默不语，情况根本不会有所改观；即使你告诉大家应该配合起来，情况照样原地踏步；你清醒指出整个团队已经浪费了大量时间，情况还是依然故我。当你强烈地表达出自己的挫败感时，你自己也成了问题的一部分。

你非常聪明，知道人们共同工作时常常会浪费大量的时间、精力和感情。与你共同工作的人也对此心知肚明。如果你不能让合作变得更加有效，你的团队成员同样也做不到这一点。这是怎么回事呢？本书将解释这种现象产生的原因及其应对策略。

肇因：我们对工作的理解还不够

人们无法使团队合作得到改善的原因至少有三个。一个人要想改善团队的表现，首先必须解决这三个问题。

个人技能有限

我们大部分人并不是效率方面的专家，即使在独立工作时也是如此，这一点我们的同事也都清楚。如果我们在独立工作这种最简单的情形中尚且缺乏工作能力，那么我们怎么可能在与他人合作这种更加复杂的情况下作出贡献呢？

我们都知道，有时我们的工作效率不是很高。也许你是那种一根筋、寻找一个目标地点时开车来回转上好几圈也不会停下来问路的人；也许你的支票簿经常透支；你在工作上很可能也做不到驾轻就熟；你是不是经常从事某个项目时焦头烂额，却无从下手？

最重要的是，人们经常会反复犯类似的错误。艾伦家有一个朋友在当地一家酒吧工作。有一次，他在模仿一位有名的流行歌星时，把胳膊举到空中，结果击穿了石膏做的低矮的天花板。几天以后，还是在这家酒吧，一名顾客问他怎么受的伤，结果他在解释时又模仿了流行歌星的动作，再次用拳头击穿了天花板！他第一次犯错误后就应该长点记性，不应该再犯同样的错误。我们还不是一样！

我们的表现常常说明，我们缺乏良好的工作习惯。我们并没有处理日常工作以一以贯之的简单流程。我们的同事也是如此。大部分人即使在独立工作时也没有可以遵循的固定体系，所以无怪乎我们无法让办公

室里的所有成员有效地配合，共同工作。

我们对良好的合作缺乏清晰的认识

请思考下面的问题。假设我们的团队合作效率很高，此时我们应该具有怎样的表现呢？假设你或其他员工想要领导团队实现良好的合作，那么你们的目标是什么呢？

怎么样？不知道了吧？这是你与他人的合作无法得到改善的第二个原因。你自己都不知道你想达到什么样的效果。有人认为合作的关键在于对同事“友好”——要彬彬有礼，与人为善，顺从他人的想法。保持友好的态度当然是对的，不过办公室里有些非常“友好”的同事工作效率却非常低。（当然，有些烦人的同事效率也很低。）

怎样的工作方式才算是“正确”的呢？你当然可以想到那些“反面教材”，如没完没了却毫无结果的会议。不过，知道不应该做什么与知道应该做什么完全是两回事。要想有所改变，应该如何制订会议议程？我们应该讨论什么内容？谁来分配任务？如何分配？分配给谁？如果对良好的合作方式没有清晰的认识，我们就很难走出低效的怪圈。

厘清对良好合作的认识之后，你并不想让自己凌驾于其他同事之上。作为团队的一分子，你只是想努力让整个集体的合作变得更加顺畅。

我们不知道如何影响他人的行为

即使你对自己的工作应付裕如，并且对你所希望看到的合作形式也有着清晰的认识，但仍有可能存在其他问题——无法让别人改进他们的行为。

我们见过一些领导，他们拥有足够的权威，但他们做事很少能够成功。坏习惯是长期养成的，仅凭领导的一句话是无济于事的。领导下达的命令不会让任何人获得新的本领。大部分主管都知道，即使明令禁止人们“争夺势力范围”，大家还是会不断争夺权限。他们这么做是有理由的，如果一个员工单方面停止对自身势力范围的保护，他的势力范围就会越来越小。

如果连拥有足够权威的领导都很难改善下属的合作效果，你身为下属中的一员，又怎么能改变同事的行为呢？

如果你独立工作时缺乏专门的知识，无法有效工作，如果你不知道你想让团队如何协同工作，如果你无法让大家实现这种合作，那么你所事事也就很正常了。

也许，不做事比做事要容易得多。

解决方案：培养个人技能，明确目标，影响他人

将四分五裂的团队整合起来也常常无法完成目标。将拥有不同习惯的人协调起来实在太难了，我们常常觉得一个人无法实现这个目标。不过在实践中，有的团队的确比其他团队配合得好。这不可能仅仅是运气问题，他们一定是有什么窍门。

进一步地，我们会发现，有的人的确有过人之处。我们都知道有的人不是领导，没有发号施令的权力，但他们却能让一团乱麻的局面重新恢复秩序。如果团队中有了这么一个人，就不会有很多纷争，人们会更加齐心协力，更有干劲，更加协调，业绩也能上升。也许，这个人是半

退休的老主管，有时这个角色又由秘书充当。他们是怎样凭借个人的力量做到这点的呢？如果你想成为这样的人，你应该怎么做呢？

本书可以指导你成为这样的人。阅读本书，你可以掌握有效的方法和策略，用于培养个人技能、对良好的合作获得清晰的认识并说服同事实现这种合作。

提高个人技能，为团队作出更大的贡献

对于你来说，你自己的行为是最容易改变的。要想让其他人发挥出更大的力量，你自己必须先发挥出更大的能量。如果你的工作方法井井有条，你就可以更好地帮助他人工作。首先，你要改善个人技能。

还是以爵士乐队为例。想象你是乐队中的一个成员，想让乐队表现得更完美。为此，你自己先要成为一名技能娴熟的乐手。除了练习，你还可以学习一些与演奏各种音乐和使用各种乐器相关的组织概念，如节奏、音阶、旋律、和弦等。学习如何“领导”其他乐手不仅仅意味着学习指挥技巧，用指挥棒敲打乐谱架然后在空中挥舞双臂这类动作。不管你是爵士乐队的领导人还是普通成员，你都需要培养良好的演奏技能，并对自己或他人有帮助的一些基本概念有所了解。如果你想成为乐队的横向领导者，你首先必须成为一名优秀的追随者。

一个医生可能会将自己的知识分门别类，以诊断处理各种疾病，这些类别有消化系统、血液系统、神经系统、骨骼系统等。这种分类可以有效地帮助他增强对知识的理解，将知识传授给他人，将工作做好。

身为教师，我们发现为了改善人们的谈判方式，牢记一些基本要素是非常有用的，如利益、选择权、标准、沟通、关系、承诺以及可供选

择的方案，这些要素在一切文化背景下的谈判中都发挥着作用。类似地，在帮助人们学习如何合作的讲习班上，学员们发现将重要课程按照少量基本要素进行归类是非常有用的。对于见习者来说，最重要的理论既不是对所有相关问题的复杂分析，也不是详细的工作守则，而是少数能够烂熟于心的实用工作要素。

在本书里，我们提出了五个基本要素。不管是独立工作还是与他人合作，这些要素都非常重要。每个要素都将用一章的篇幅来介绍。

目标（第3章）

如果你不清楚自己想要做什么，就很难把事情做好。有些目标让人备受鼓舞，干劲十足，可以对取得的进展进行评估，有助于制订决策。有的目标则起不到这样的效果。有机会参与目标制定的人会更加努力地实现这一目标。

思考（第4章）

我们所有人都很容易陷入漫无目的的遐想中。几个简单的技巧可以让你进行更加专注的思考，帮助你产生新的思想并付诸实践。当人们共同工作时，这些思考技巧可以将众人的智慧转化成宝贵的财富。

学习（第5章）

空想并不能解决问题。你需要实践，以检验你的思想。你的团队可以培养一些良好的学习习惯，这些习惯有助于改善你们的工作表现。

专注（第6章）

人们可以充满热情地工作，也可以漫不经心地工作。你为自己制定的目标会影响你的专注程度，一个团队也是如此。面对比较低的要求，你可以重新分配任务，或者改变任务分配方式，以激发人们的斗志。

反馈（第7章）

学习的一种方法是在现实世界中进行实验并观察其结果，以检验你的想法。另一种方法是分享同事的观察结果，接受同事的建议。通过提出建议和接受他人的建议，你可以实现自我提升。你也可以将这些技巧告诉同事。你的团队应该本着相互扶持的宗旨寻求和提供反馈，而非相互竞争、彼此拆台。

不管你的任务是自己演奏音乐，还是组织一个团队共同演奏更加动听的音乐，你都应该首先培养处理这五个要素的个人技能。你应该拥有明确的目标，有条理地思考。

对大家共同使用这五种技能的良好合作图景获得清晰的认识

接着考虑爵士乐队的例子。除了想知道如何独自演奏音乐，你还想对优秀爵士乐合奏的声音效果获得清晰的认识。你可以使用节奏、音阶、旋律、和弦等有用的结构要素思考如何改善个人技能以及爵士乐队的合奏形式。不管你是以乐手身份进行非正式领导，还是作为正式的指挥领导乐队，你都想对成功的合作形式获得清晰的认识，你希望理解自己努力想要实现的目标。在你着手改善自己和同事的合作方式之前，你应该