

《领导力》作者詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳作序

THE HIDDEN LEADER

Discover and Develop Greatness
Within Your Company

隐性领导力

发现和培养高潜质员工

[美] 斯科特·艾丁格 (Scott K. Edinger) 著
劳里·塞恩 (Laurie Sain)

温德生 林光明 徐 铭 译



领导力并非关于地位和权力。

个人对业务价值的贡献不受岗位的限制。

具有非职位领导力的隐性领导者，业已成为驱动组织业绩突破的中坚力量。

谁，能成为下一个事实领导者？



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

《领导力》作者詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳作序

THE HIDDEN LEADER

Discover and Develop Greatness
Within Your Company

隐性领导力

发现和培养高潜质员工

[美] 斯科特·艾丁格 (Scott K. Edinger) 著
劳里·塞恩 (Laurie Sain)

温德生 林光明 徐 铭 译



领导力并非关于地位和权力。
个人对业务价值的贡献不受岗位的限制。
具有非职位领导力的隐性领导者，业已成为驱动组织业绩突破的中坚力量。
谁，能成为下一个事实领导者？

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Scott K. Edinger and Laurie Sain: The Hidden Leader: Discover and Develop Greatness Within Your Company

ISBN: 978-0814433997

Copyright © 2015 Scott K. Edinger and Laurie Sain.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

本书中文简体字版经由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-4622

图书在版编目（CIP）数据

隐性领导力：发现和培养高潜质员工 / (美) 斯科特·艾丁格 (Scott K. Edinger), (美) 劳里·塞恩 (Laurie Sain) 著；温德生，林光明，徐铭译. —北京：电子工业出版社，2017.7

书名原文：The Hidden Leader: Discover and Develop Greatness Within Your Company

ISBN 978-7-121-31759-0

I. ①隐… II. ①斯… ②劳… ③温… ④林… ⑤徐… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 124085 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：180 千字

版 次：2017 年 7 月第 1 版

印 次：2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

致所有的隐性领导者

致所有的隐性领导者
你们是驱动企业创造力、生产力和创新的动力

译者序



在我们多年的领导力咨询经历中，曾经服务过众多不同行业、不同性质、不同类型的大大小小的组织，其中绝大部分的组织都把领导力发展的对象定义为在领导岗位上的管理者。然而，我们早就知道并且都认同领导力与职位没有必然的联系。那么，那些具有领导力却不在领导岗位上的人对组织的价值何在？我们应该如何评估、培育、发展和使用这些不在领导岗位上却具备领导力的人呢？

首先，我们今天身处的 VUCA 时代要求我们改变人们工作上的合作方式，以更快速地适应高速动态的业务需求。现代信息技术的发展，也极大地支持了这种灵活工作方式的实现。我们把近年普遍实践中的扁平化组织结构、项目式结构，甚至虚拟结构，都看成这种趋势的一部分。在这样的组织结构里，刚性的职位等级结构变得不再必须，上下级汇报关系也不再重要——“职位”这个概念正在被抛弃！

这样的工作方式，我们称为“敏捷的团队合作方式”（Teaming Agility）。这种方式下，随着“职位”本身的淡化，传统的职位领导力也不再那么重要。取而代之的是，非职位领导力的重要性正在凸显。由于

不依赖职位上的权利，人们的作用更多体现在他们的技能和才能如何为组织、团队的成功做出贡献上。

另外，在一些传统的，特别是一些大的跨地区、跨文化的组织里，在非领导岗位上具有领导力的领导者的作用也在凸显，他们处在职位领导和一线员工之间，潜在地把双方联结起来，成为员工与领导者的“眼睛”和“耳朵”。而且这些非职位领导者隐藏在组织中，对组织价值、文化、创新和流程的影响是一个局外人看不见的，这使他们有可能成为组织的核心战略和重要的竞争优势。

本书正是从不一样的视角来探讨这不一样的领导力——隐性领导力的。书中把具备隐性领导力的非职位领导称为“隐性领导者”。很少有人，至少很少有书像本书一样深入地阐述这个话题。

本书是一本由领导力咨询顾问写的书，它一方面带有许多咨询案例，另一方面也更注重如何从隐性领导者这个角度来提升组织能力，而非泛泛而谈。作为同样是领导力咨询顾问的译者，我们对这样的阐述方式深有共鸣。特别是书中开发了一系列可以用来评估隐性领导者的测评工具和表格，能有效地帮助组织解决领导力发展中的认知（Awareness）问题，为发现、培育、发展隐性领导者提供坚实的基础。

通常，当一个人第一次注意到某些新的理念或新的事物时，他便开始能随处发现它。隐性领导者也一样！一旦认可隐性领导者的存在和价值，我们便能在我们的组织内发现他们。我们相信，在阅读完本书后，你会发现，隐性领导者在你的组织中无处不在。

前言



领导者无处不在。在过去近 40 年的时间里，我们不停地奔波在世界各地，对卓越领导力的实践、人们希望从自己愿意跟随的领导者身上看到和赞赏的优点进行研究。我们和来自各种类型的组织的人进行交谈，包括公共组织和私人组织、政府和非政府组织、高科技组织和非高科技组织、大的和小的组织，以及学校和专业服务组织，他们中有年轻的、年老的、男性、女性、来自不同的民族和文化背景，他们代表了每个你能想象得到的职业，他们居住在我们研究过的每个国家，他们每个人都有自己的故事。

传统观点认为，领导力一般只在高层存在，神话和传说里更把领导力描绘成极少数神授男女的私人特权，这些都不是事实！我们研究了来自不同地方的不同的人的各种各样的故事，我们非常确定领导力不是基因，它不是天生的。人口统计结果并没有表明哪些人会成为卓越的领导者，领导力不等于职位或头衔，不等于权力或权威，不等于是不是 CEO、总裁、将军或总理，也无关乎你是谁或你来自哪里。它关乎你做什么。我们对谁是领导者谁不是领导者的想象全都混淆在我们先入为主的关

于领导力是什么和不是什么的概念中了。

斯科特和劳里认为任何能善用所有员工领导才能的组织都具有它的竞争优势，这就说到点子上了。每个组织都有大量的“隐性”领导者，他们不管身处什么职位或担负什么职责都能表现得像领导者一样，尽管他们可能是隐性的。使他们显现出来意味着要把我们的注意力放在发现、培养和支持每个人才的领导才能上。

我们的跨国和跨代数据，连同斯科特和劳里的数据，都在挑战“领导力是关于地位和权力”的神话，这些数据都支持领导力与你采取的行动相关的事实。一位亚洲朋友告诉我们，当回顾个人最好的领导力体验时，她非常清晰地描述：“领导力无处不在，它每天都在发生，每个人都可能具有领导力。你是否有‘经理’、‘总监’、‘CEO’的头衔并不重要，它们最终只不过是名片或公司人名录上的称呼而已，一个真正的领导者超越这一切。”

另外一位来自美国、被认为正在快速成长的个人贡献者说：“我曾假设领导者应该具有某些我似乎没有的特质和品质，我认为有些人‘天生’就是领导者，领导力就是描述这些人做些什么的。”经过反思她意识到：“令我惊讶的是，我也具有这些领导力的特质。”隐性领导者是你组织中这样的一些人：他们相信自己所做的一切都很重要，如果不努力，他们的项目、团队或组织就不会成功。这种感觉不仅能转化成他们在工作中的加倍的努力，而且能让他们愿意发挥领导力去完成不平凡的事情。

斯科特和劳里给我们提供了许多具体思路，这些思路是关于职位领导者是如何在他们的组织中识别和支持那些可能或能够体现领导力的人的。他们的经验，连同我们的数据，清晰地表明在最成功的组织里，

每个人，不管头衔或职位是什么，都被鼓励像领导者一样做事。因为在这样的组织里，人们不仅相信每个人都能发挥作用，而且他们会采取行动发展和培养人们的领导才能。斯科特和劳里希望你们的组织也能如此。

新加坡资讯通信发展管理局的人才发展总监 Joon Chin Fum-Ko 将他的想法和做法描述为：“建立一种组织和文化，在这种组织和文化里，不管做什么，每个人都感觉自己也是领导者，并且赞赏每个人对组织和文化的影响。”斯科特和劳里为我们提供了许多策略和工具，向我们展示了在很多情况下，我们只要思路上做简单的转变，便可取得巨大成效。比如，想一想：如果“以结果决定做事方式”将意味着什么？或者如果公司是“客户至上”而不是“客户驱动”会有什么不一样？又或者衡量体系被用来“改善而不是验证”呢？

这本书另一个值得赞赏的地方是它的适用性，你不必是高管也能利用书中的建议和观点，实际上，你甚至不必在领导者的岗位上便可学习成为一名更高效的领导者。我们 MBA 班的一位学员在其领导力课程的文章中总结道：“我该从哪里开始成为一名更好的领导者？这个问题困扰我已有一段时间。我曾天真地认为要成为更好的领导者意味着承担艰巨的任务——移山、拯救生命、改变世界。我私下里想，现在轮到我了，我希望我的技能和天赋可以立即得到认可和利用：我发现每天我都有机会做出一点变化，我可以辅导他人使他们变得更好，我可以更好地倾听，我可以更积极地对待他人，我可以更多地说‘谢谢你’，我可以……清单越来越长。开始的时候，我有些不知所措，因为我发现一天里有太多的机会让我成为一位更好的领导者了，但当我把这些想法落到实处时，

我惊喜地发现，我认真地、有意识地要成为一名领导者使我取得如此大的进步。”

这就是所有我们这些在正式岗位上的领导者、隐性领导者、正在成为领导者的人和立志让世界变得更好的人所关注的重点。我们每天都有机会做出改变，这些机会可能发生在和直接下属私下谈话或和同事开会时，也可能发生在家庭聚餐的餐桌上，也可能发生在你在一个关于新技术或新方法的未来的会议上的讲话的时候，也可能发生在你在聆听一个朋友谈论他和同事最近的冲突的时候，每天都有无数运用领导力的时刻和众多你可以选择让别人领导的时刻。

这就是斯科特和劳里在这本书中要和大家分享的秘诀：正如他们在后记中所说“个人对业务价值的贡献无须受到其在组织构架中岗位的限制”。说得好，现在是付诸行动的时候了，认真读一读吧！

詹姆斯·库泽斯 和 巴里·波斯纳

《领导力》一书作者

工具清单



当你阅读本书时，你会发现一些工作表和测评，目的是帮助你理解书中的一些概念和观点。这些工具被放在了附录中，以便你可以用来评估组织中的隐性领导者。详情请参阅附录。

	附录页	正文页
工作表：识别正直	206	68
工作表：什么类型的领导者	207	132
工作表：测评人际关系型领导者	208	107
工作表：测评客户至上的隐性领导者	209	161
工作表：评估隐性领导者	210	55
工作表：评估你公司的正直	214	86
测评：你组织的文化	215	120
测评：你公司的绩效衡量体系	217	180

目 录



如何阅读本书	1
引 言 什么是隐性领导者	3
第 1 章 隐性领导力的风格	8
最终的结果：履行价值承诺	10
隐性领导力的四个特质	14
第 2 章 识别隐性领导者	41
当某个特质缺失的时候	42
当某个特质占主导的时候	51
第 3 章 展示正直	60
如何识别正直	61
如何支持正直	69
你组织的文化支持正直吗	74
第 4 章 建立人际关系的技能	87
人际关系型领导力的来源	89
发展基本的人际关系技能	93
识别关系文化	109

在组织文化中建立基本的人际关系技能	122
第 5 章 倡导注重结果	129
对注重结果进行评估	130
建立个人敬业度	133
保持个人敬业度	137
第 6 章 导入客户至上	142
客户至上不是客户服务	143
客户至上的来源	146
创造客户至上	162
第 7 章 衡量绩效	167
为什么要衡量绩效	169
跟踪达成更大目标的进展	170
有效的绩效衡量体系	173
如何做好绩效衡量来促进改善	179
第 8 章 激励隐性领导者参与	182
从隐性到公开	183
潜在的隐性领导者	187
激活隐性领导力	190
后 记 让隐性领导者显现	198
附录 A 发现和发展隐性领导者的工具	203
关于作者	219



如何阅读本书

本书包含在线访问资源，你可以通过智能手机、平板电脑或计算机获得书中的工作表和分析工具。

阅读时，你通常会看到快速回答（或 QR）的、印在工作表或其他页面上的二维码。



bit.ly/19ruRwq

要阅读这些 QR 二维码，你先要在 APP 商店上下载有二维码阅读功能的 APP 到你的智能手机或平板电脑上，这样你就可以扫描本书上的所有二维码了。打开 APP、扫描 QR 二维码，你的手机就会自动地带你进入你想要的资源。

要使用短网址，只需简单地在智能手机、平板电脑或计算机的网页浏览器上输入本书的网址（www.thehiddenleader.com），你就可以直接进入。

阅读网页时，你还可以四处看看是否有其他一些有助于你使用本书的信息。你还可以加入隐性领导者社区，和其他有志于在自己公司内发展精英的人联系。

欢迎阅读本书——一本互动的、有关领导力的书！



引言

什么是隐性领导者

在你所在的组织中，隐性领导者就在你的周围。你和他们一起工作，鼓励他们，看着他们在组织内部晋升到具有权力和影响力的职位上。在你职业生涯的早期，你可能也是一位隐性领导者。

你和周围的人一直用聪明、关键和高效来形容他们，或者称他们为公司重要的一部分。你看到不管他们正式的职位是什么，他们跟公司各个层级的人，从一线员工到高管层，都能非常有效地一起工作。但如果综合考虑这些员工的能力，你也许会把他们归类为无法复制的、有天赋的人才，而不是把他们看作领导者。

但我们的见解不同，我们相信这些隐性领导者是公司重大战略优势的来源，他们能够被定义、被识别、被培养并被鼓励去帮助组织发展竞争优势。这些隐性领导者中的一些人的职位会在组织结构中得到提升，接受职位权力作为他们个人影响力和权力的发展。他们中的另一些人则更倾向留在组织内一定的层级上，带着他们的个人影响力来承担他们喜欢的工作。随着现代组织结构发展日趋扁平化和虚拟化，我们相信如何识别和鼓励隐性领导者，并用他们的能力来承担组织内最艰难的挑战变得极其重要。我们也相信注重隐性领导者的技能和特征的培养可以使所有员工的产出和满意度更高。

很多人把领导者定义为在高层管理队伍中的人或那些可能被提拔为未来经理或高管的人。这个定义意味着领导力从那些被公认的高职位向下传递，也把领导的定位某种程度上放得高于那些具有一线职责特征的日常挑战。

我们定义的隐性领导者是组织内帮助激励人们迈向卓越的强者。一般来说，隐性领导者只有很少或没有职位权力，他们在一线岗位或可能