

Führungsstark in alle Richtungen

360度领导力 (修订本)

中层领导者全方位领导力提升技巧



 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>

Führungsstark in alle Richtungen

360度领导力 (修订本)

中层领导者全方位领导力提升技巧

(德) 亚历山大·格罗斯◎著

贡晓丰 孔婧倩◎译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Alexander Groth: Führungsstark in alle Richtungen

Copyright © 2008 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

All rights reserved. Copyright licensed by Campus Verlag GmbH arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由 Campus Verlag GmbH 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：01-2011-3376

图书在版编目（CIP）数据

360度领导力：中层领导者全方位领导力提升技巧 /（德）格罗斯（Groth,A.）著；贡晓丰，孔婧倩译。—修订本。—北京：电子工业出版社，2015.5

书名原文：Führungsstark in alle richtungen

ISBN 978-7-121-25914-2

I. ①3… II. ①格… ②贡… ③孔… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第081759号

责任编辑：马晓云

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

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：15.75 字数：230千字

版次：2011年11月第1版

2015年5月第2版

印次：2015年5月第1次印刷

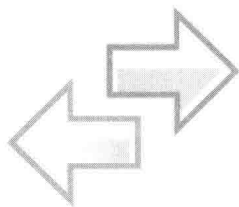
定价：42.00元

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。

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

服务热线：（010）88258888。

译者序

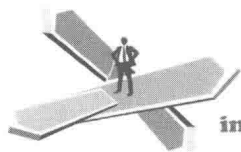


翻译了一本书，总会有些体会。我从 3 个方面谈一些自己的体会：德文文字、本书内容和翻译工作。

德国人写书，喜欢长长的句子，几层逻辑堆在一起，一方面这是他们思考的习惯，另一方面是为了显示自己的逻辑能力。从西方引进的图书中常会有一些我们不太好处理的口语，仿佛看外国电影，偶尔觉得不是我们在类似场合下会说的话。

从内容上来说，在翻译的过程中，我个人收获良多，因为书中所提到的问题和场景也是我在工作中遇到的，我也想知道什么是正确的处置办法，使自己显得成熟、有理、有节。该书所讲述的如何领导好员工、领导自己，以及如何处理与同级和上级的关系，对于领导者尤其是中层领导者来说非常实用，书中列举的都是在实际工作中每天都会遇到的问题，作者以其丰富的经验给出了明智的应对方法，解决了领导者们心中很多的困惑。

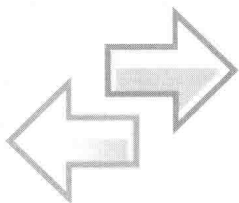
翻译可以说是一门艺术，要想既符合中文的语言习惯，又忠实于原著，需要反复推敲，不断完善。



**Führungsstark
in alle Richtungen**

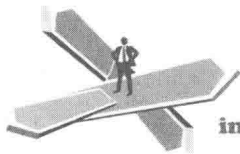
感谢复旦大学孔婧倩老师和四川锦江学院彭婷老师在翻译过程中给予的帮助。她们不是管理人员，也不是学管理专业的，但她们更能领会德文意境，更明白怎样辨析其间的逻辑，更懂得如何提升表达效果。

前言



中层领导者的处境

马克是公司的一位中层职员，他抬眼看了一眼钟表，显现出一种不知所措的失落。上午的时间不经意地就在几封电子邮件、几通电话和一次会议中流逝；利用午餐时间和一位审计部门的同事碰头讨论了一下公司当下的发展，同时获悉，公司若不进行裁员，恐怕难以为继。他只能揣度，裁员会对自己的部门造成的影响。吃饭的时候，老板还给他打了电话，为他和另外几位同事安排了一次危机会议，原因是公司的一个重要客户出了些状况。会议当中，裁员的流言使马克心不在焉，可是他的老板显得泰然自若，无法寻得丝毫的痕迹。现在，已经是下午4点了，马克的目光在写字台上堆积如山的未处理公文和显示着有73封新邮件到达的电脑屏幕间逡巡。他甚至还没有开始处理哪怕一丁点儿今天计划中的工作。一声长叹！他知道，今天又要加班了，要见到他的两个孩子只能是在他们熟睡之后了。幸运的是，他的妻子凯瑟琳表现出了充分的宽容和理解。其实，他原来以为，升任中层后就可以把更多的



工作委派给下属做，从而使自己得到更多的空闲时间，可情形恰恰相反。马克拿起了一份下属部门领导提出的建议书。正当他准备开始阅读时，如同往常一样，他的手机又响了。

马克的情况发生在很多中层管理者身上。他们得到了那些新晋经理人梦寐以求的职位，升任了公司中层。在年会上，名片上的新头衔定会引来更多的倾慕，邻居们也会对奥迪 A6 豪配版公务车满怀羡慕。最好的朋友会打趣地称呼他们“总监先生”，因为人们已经不能直接通过电话，而是需要经过私人秘书的转达来进行联络了。这正是马克时常梦想的场景，但事情往往还有另外一面，那就是今天他的切身经历。

下面这些问题，就是中层领导者经常会面临的挑战。

高压与高期望 11~12 小时的连续工作成为很多中层领导的家常便饭。同事们都会工作这么长时间，老板们只会更长些。人们不会为此得到表扬，因为这似乎就是理所应当的。精益管理的应用使得很多公司裁减了大量岗位。今天，中层领导承担了大量在以前属于高管层承担的责任，但是却没有得到相应的人员配置。对中层领导的要求日益升高，工作与私人生活的天平越来越偏向于工作。很多领导者即使在晚上和休假时也随身携带公司电话和工作文件。

三明治夹心层 中层管理者肩负着为下属基层领导将高层的战略目标转化为运营目标与具体流程的任务。经常会身处其中而感到左右为难：上级设定了脱离现实的目标，并施加压力要求予以实施。基层领导抱怨压力过大、缺少资源。中层必须在高层的过高期待与下属的错误间谋求平衡。真是两边都不讨好。

有限的上升空间 事业的路径到目前为止都还明确清晰，但未来的发展空间却非常狭窄。向上晋升，职位已经越来越少，同时，为保住目前的工作岗位，人们还需要与受过国际化教育的、高素质的经理人展开竞争。许多以



事业为中心的人开始自问：“下面的路该怎样走？”竞争越发激烈，高层风云变幻，而家庭又一再被推到负荷的极限。

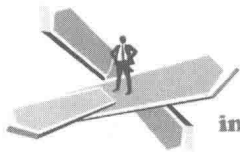
不断提升的复杂性 几十年前，领导和管理是相对简单易行的工作。例如，在制造业中，人们可以清楚看到并切实地“抓住”问题，解决的方法往往显而易见。与此相反，今天高度复杂的生产流程和服务供应经常会使问题难以把握，同时因果关系也是纠结复杂的。因此，中层领导无法继续总览和理解全局，并且经常会出现各种情况，以他们的已知经验和验证过的方法根本无法解决。

缺乏时间进行反思 许多中层领导身陷于日常管理工作当中。除此之外，他们应该抽出时间对个人和工作进行反思，对员工和部门的未来发展进行思索。许多领导尽管意识到这一点，但日常工作已将他们吞噬，无力扭转局面重回正轨。

工作缺乏保障 年龄越大，或者经济压力越高的领导者，安全性对他们就越具有重要意义。早先，身处大型企业的人可以这样假设，只要努力工作了，没有犯错误，那么这就会是一份稳定的工作。周期性的晋升与加薪是板上钉钉的。今天，即使表现优秀，哪怕为公司效力多年，公司业绩良好，中层领导仍然可能面临被裁掉的风险。那些没有被裁掉的员工，要思量什么时候轮到自己。尤其是那些年过50的人，更要当心了，因为自此时开始，他们就成为了劳动力市场的滞销产品。高龄领导者，即使能力高超，也会经常发现无法找到相应的职位，因为现在的趋势就是优先选择年轻人。

私人空间小 中层领导通常也会在私人生活领域面临很大的压力，他们中的许多人与家人在一起的时间太过短暂，因而在孩子与伴侣面前缺乏良好形象。深夜回家时经常已筋疲力尽，对同样身处职场的伴侣在日常所遭遇的问题难免充耳不闻。当伴侣在周末用比较严肃的口气要求他做些家务或照看孩子时，疲惫的经理们会神经质地暴跳起来。同时，父母那边也经常会因为





年老生病或需要照料给他们造成困扰。如果他们还要为买房子或其他问题费心，内心的疲劳可想而知。因此，许多中层领导无法将私人生活当做积蓄力量的源泉，而是看做对某种物品而非伴侣所付出的额外负担，即使更换了伴侣，情形仍然难以好转。

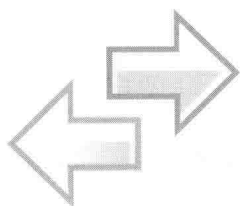
中层领导面对着复杂的挑战，这要求他们在 4 个层面具有领导才能。第一，成为高层与下属间的缓冲器，他们要能够将上层的指导路线与策略变化付诸实施；第二，还要承担推动与培养下属、领导高效团队的工作；第三，与同级别的其他同事既要合作，也要竞争；第四，他们还要能够自我发展，以适应不断提高的要求。

在多年的工作中，通过与各级领导者的接触，我了解到，这种多重压力经常是中层领导者所面临的核心问题。因此，我希望借助这本书向读者展示，如何提升自己，以具备 4 个层面的领导才能。

本书每篇讲解一个层面：第 1 篇将告诉你如何发展成为一个既诚信又真实的领导者；第 2 篇告诉你如何提高团队业绩；第 3 篇讲的是如何与同级别的同事既保持合作关系，又能避免明枪暗箭；第 4 篇讲述如何在领导面前成功地说出自己的观点，争取自己的利益，即使面对的是一位难缠的上司。全书穿插着很多相应的练习，你可以分析自己的处境与行为，同时勾画出属于你个人的解决策略。

这本书精简而实用，能够帮助领导者统一掌握各种领导力。只有那些将自己的关注点建立在应对 4 个层面领导力挑战的人，才能取得长久的成功。

目 录

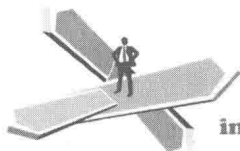


第 1 篇 领导自己

第 1 章 领导者如何诚信而为	3
第 2 章 认清并利用自己的优势	18
第 3 章 明晰自己的发展潜力并加以利用	28
第 4 章 提升自己的满意度和幸福感	42
总结	61

第 2 篇 领导员工

第 5 章 如何总揽全局	65
第 6 章 设置优先顺序	84
第 7 章 激励员工	101
第 8 章 创建一致的文化	121
总结	134



第3篇 管理与同事的关系

第9章 如何与同事有效合作.....	139
第10章 如何应对难缠的同事.....	148
第11章 如何对同事施加影响.....	156
第12章 构建可持续发展的人际关系网.....	167
总结.....	181

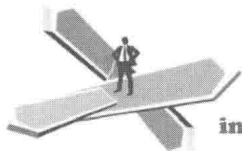
第4篇 管理与上级的关系

第13章 如何面对令你不满的领导.....	185
第14章 让自己变得不可或缺.....	195
第15章 处理上级施加的过重负担.....	205
第16章 应对性格极端的上级.....	217
总结.....	236
走向全方位领导力的第一步.....	239

第 1 篇

领导自己

*Führen Sie
sich selbst als
Führungskraft*



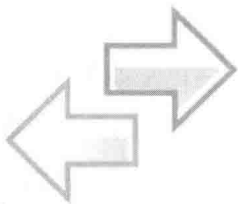
本篇讲述如何领导自己，而这也正是能够成功领导他人的先决条件。你的官方头衔和在公司中的级别使你成为上级，但真正能让你成为美国人口中的“领导者”（Leader）的却是个人性格、特质。“领导者”这个词，表示的是人们具有的一种能力，而“上级”这个词，仅仅表示人们被提升到更高级别层。可以这样理解，在大多数公司中，存在的是上级而非领导者。卓越领导者应该具有哪些特质？理想的情况是，领导者诚信、真实、高效。如何理解这些特质，而又该如何通过训练获得这些特质，让我们在这一篇中一一解答。

通过多年在领导层的工作，我总结出以下这些反复被提及的问题：

- 在困难时期压力重重的情况下，我怎么才能保持诚信，同时坚持自己的信念？
- 我怎么能找出自己具有的优势与天分，并将其更好地加以利用？
- 我应该在哪些方面努力，让自己显得更加真实可信？
- 我每天工作 12 小时，几乎没有了自由时间。如何才能在这样的情况下让我的生活拥有更多乐趣和满足？

以上及其他一些问题会在下面 4 章中予以回答。自我能力的挖掘是一个令人兴奋的发现之旅。花上些时间，完成几个练习并进行自我反省，从而变成员工所期待的领导者：一个诚信的、真实的、员工们乐于接受的领导者。在下面的第 1 章中，我们先来回答，诚信的行为对于领导者意味着什么。分析一下，哪些价值对你最为重要，并且判断，在各种情况下，你是否表现出了诚信，以及行动中是否与你的价值取向保持了一致。

第1章



领导者如何诚信而为

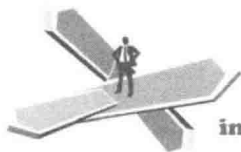
示范，并非众多影响别人的方法之一，而是唯一的方法。

——阿尔伯特·施魏策（诺贝尔奖获得者）

作为领导者，希望在同事和上司面前保持体面，同时受到下属尊敬。要想长期拥有这样的良好声誉，优异的业绩必不可少，但仅此远远不够。大多数领导者所希望的不仅仅是作为经理，也包括作为一个人而受到尊重，而这就需要个人诚信来赢取他人的追随。那么诚信到底代表什么呢？

诚信的意思是，说到做到，言行一致。

在 18 世纪，德国诗人马蒂亚斯·克劳迪阿斯就曾经劝诫：“依据行为好过依据话语对一个人做出判断，因为很多人只是说得漂亮而已。”是否诚信，首先通过行为而非话语来表现。拥有诚信的人在困难的情形下也会坚守自己的价值观。要做到这一点，经常会要求人们坚持原则。然而只有如此才能作为领导者获得员工的信任。不能坚持原则的人，会表现出摇摆不定的态度。



integer 这个词源于拉丁文，意思是完好的、无瑕疵的。完好意味着行为要与价值观相一致，然而很多领导者却未能践行。举一个日常生活中能够体现这种言行矛盾的例子，就是为家庭所付出的时间。当被问及，什么对他们重要时，大多数领导者会回答家庭，前提是如果他们确实已经拥有了一个家庭。很多领导者都清楚地知道，家庭确实对他们具有重要意义。但尽管如此，很多人却将工作置于优先地位，直至家庭几乎支离破碎。这样的自相矛盾最后会导致一种内心的分裂感。当我们的行为与话语无法取得一致时，我们的诚信就不再完好。

走向个人诚信的第一步就是要弄清楚你所看重的价值观有哪些。



练习

您是否可以凭直觉说出，作为领导者，你希望输入哪些价值观呢？

在下面写下 5 条核心价值观：

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

很多人都无法立即写出其价值观，就是因为他们很少就此进行思考。但作为领导者，他们应该做这样的事情，因为在某些困难的情形下需要凭借直觉做出决定时，要求他们拥有一个清晰的价值体系作为行为的依据。如果不同的价值观在你的头脑中碰撞竞争，而你却并没有清晰的价值体系，就可能会导致无所适从，也可能导致在面对多重压力时，屈从于压力最紧迫的一



方，而这往往并非最佳选择。而一旦拥有了明确的价值观，就可以更好地做出选择并且更加主动地应对变化的形势。



价值观自我测试

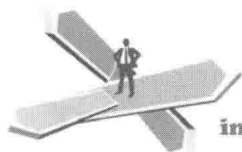
领导者经常会面临艰难的情形，有时甚至会陷入道德困境。举例来说，2005年，德国一家大型银行的董事会主席宣布经营纯利润比上年增长87%，达到了250亿欧元，同时，宣布将在世界范围内裁员6400人。这次裁员事先已经与工会协商达成了一致，并且降低了其对社会利益的影响。这次裁员没有直接解雇员工，而是通过退休和取消因员工变化而空出的岗位来达成目标的。

如果你在这样一家单位工作，所管理的部门出现因职位空缺而被裁掉的情况，你会怎么做？尽管这对于单位来说是大有裨益的，但当下属因此而必须分担在你看来已经超负荷的工作量时，你会如何处理这样的情形？

答案将取决于你的价值观。当“纪律”与“可靠”是你的最高价值观，那么你（面对员工时）所采取的做法应该会与以“公平”和“忠诚”为首要价值观的领导者不尽相同。当你在一家公司工作，却并不认同它的核心价值观，那么你最终会变得失落或麻木。如果不是偶然情况，而是从根本上就与之存在冲突，这样的情况下，建议你还是更换一家公司。

很多理论告诉我们，哪些价值观是格外值得珍视的。但其中只有少量的价值观具有普世标准的特征，也就是说，在世界上各种文化中都会受到很高的重视。这些普世标准即为道德价值观。2000年前柏拉图四德毫无疑问包含其中，它们是：





**Führungsstark
in alle Richtungen**

1. 智慧。
2. 勇敢。
3. 节制。
4. 正义。

这几点也包含在 12 条骑士美德中，中世纪的骑士就是依照以下 12 条来约束自己行为的：

怜悯、谦卑、平静、公正、信仰、善良、希望、爱、节制、强壮、诚实、智慧。

与那时相比，我们在今天常常无暇反思自己的价值观与行为。下面列举了一些表达价值观的词汇。

细心	慷慨	正直
坚韧	善良	客观
自主	助人	干净
怜悯	礼貌	自律
谦逊	希望	团结
深思熟虑	幽默	节俭
持久	聪明	灵性
感恩	坚持	自觉
谦卑	爱	坚定
纪律	忠诚	强壮
真诚	节制	勇敢
诚实	人道	活力
决断	同情	宽容
勤奋	胆量	忠心