

更高层面的 领导

肯·布兰佳论领导力和创建高绩效组织

[美] 肯·布兰佳 等著 张静 译

LEADING
AT A
HIGHER LEVEL

《一分钟经理人》作者肯·布兰佳及其作者团队倾力奉献，凝聚作者们**10**年研究成果和**25**年全球从业经验的思想全集，全球销量突破**1 800**万册。

东方出版社



更高层面的 领导

肯·布兰佳论领导力和创建高绩效组织

[美] 肯·布兰佳 等著 张静 译

LEADING
AT A
HIGHER LEVEL

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

更高层面的领导——肯·布兰佳论领导力和创建高绩效组织/[美]肯·布兰佳 等著·张静 译.—北京:东方出版社,2008.8

ISBN 978-7-5060-3287-2

I. 更… II. ①布… ②张… III. 企业领导学—研究 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 131908 号

Authorized translation from the English language edition,
entitled LEADING AT A HIGHER; BLANCHARD ON LEADERSHIP AND CREATING HIGH
PERFORMING ORGANIZATIONS, 1st Edition, ISBN: 0132347725
by BLANCHARD, KEN, published by Pearson Education, Inc.,
publishing as Prentice Hall, Copyright © 2007 by Blanchard Management Corporation. All Rights reserved.
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means
electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system,
without permission from Pearson Education, Inc.
Chinese simplified language edition published by Oriental Press, Copyright © 2008

本书中文简体字翻译版由东方出版社和培生教育出版集团合作出版
未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分
北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2007-5588号

更高层面的领导——肯·布兰佳论领导力和创建高绩效组织

作 者:[美]肯·布兰佳 等

译 者:张 静

责任编辑:许 可

出 版:东方出版社

发 行:东方出版社 东方音像电子出版社

地 址:北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码:100706

印 刷:北京智力达印刷有限公司

版 次:2008年8月第1版

印 次:2008年8月第1次

开 本:710毫米×1000毫米 1/16

印 张:22

书 号:ISBN 978-7-5060-3287-2

定 价:48.00元

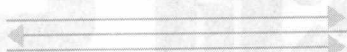
发行电话:(010) 65257256 65245857 65276861

团购电话:(010) 65273937

版权所有,违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题,请拨打电话:(010) 65266204

夏高恩见面

共同作者



肯·布兰佳

玛乔丽·布兰佳

斯科特·布兰佳

唐·卡鲁

尤妮斯·帕里斯-卡鲁

弗雷德·芬奇

苏珊·福勒

劳伦斯·霍金斯

贾德·霍克斯特朗

费伊·坎德瑞恩

艾伦·伦道夫

杰西·斯托纳

德鲁·茨格米

帕特·茨格米

对《更高层面的领导》的赞扬

在西南航空，我们总是力争在更高的层面上进行领导，我们确信通过关注你的内部和外部客户才能盈利。我们坚持快乐、无忧无虑和团队精神，还有充满乐趣的工作环境，我们认为所有这些都能用来激励员工，让他们为自己内部和外部的客户做正确的事情。阅读本书会为你的组织带来积极的变化。

——科林·C·巴雷特，西南航空公司总裁

如果你想拥有一个卓越的公司，你除了在更高层面上进行领导以外，别无选择。当你这样做了，你就能激发出员工的热情，而他们会关注你的客户，你就会财源滚滚了。

——霍斯特·舒尔策，丽嘉酒店集团公司
总裁兼首席运营官

当今，如果你想要再铸信任和诚信，那么在更高层面上进行领导则是你必须做的。我们在泰科国际就是这么做的。这本书能教会你怎样去做。

——埃里克·皮尔默，泰科国际高级副总裁

《更高层面的领导》凝聚了10年的研究成果和25年的全球行业经验，为有业绩底线的组织内部各阶层领导提供简单、具有实际操作性的有力策略。在日产汽车，我们把这些原则视为自己领导哲学的核心部分，这使我们的管理者能激发员工的巨大能量和才能。

——吉米·欧文，日产汽车北美事业部人事副总裁

运用“更高层面的领导”概念的全球高绩效组织
包括

雅培制药 (Abbott Laboratories)

乐多集团 (AMF Bowling Worldwide, Inc.)

蓝十字盾公司 (Anthem Blue Cross and Blue Shield)

Applebee 国际集团 (Applebee's International, Inc.)

德国拜耳公司 (Bayer AG)

Big Lots Stores, Inc.

生物制药公司 (Biogen Idec Inc.)

博士视听系统有限公司 (Bose® Corporation)

美国博特公司 (Bowater® Incorporated)

汉堡王 (Burger King®)

卡勒威高尔夫球公司 (Callaway Golf)

美国卡特彼勒公司 (Caterpillar Inc.)

Cellular One 运营商

Chick-fil-A 快餐公司 (Chick-fil-A®, Inc.)

美国儿童医院 (Children's Hospital)

香啡缤餐饮有限公司 (The Coffee Bean and Tea Leaf®)

国际商贸公司 (Comerica Incorporated)

美国康柏公司 (Compaq)

美国计算机零售商 (CompUSA®)

康菲石油 (ConocoPhillips)

达美乐披萨 (Domino's Pizza)

道康宁公司 (Dow Corning Corporation)

西北能源 (Energy Northwest)

埃克森美孚化工 (Exxon Mobil Corporation)

秀山酒店集团 (Fairmont Hotels & Resorts)

联邦快递金考快印 (FedEx Kinko's Office and Print Services)
福来曼基金保险公司 (Fireman's Fund Insurance Company®)
富斯特农场 (Foster Farms)
基因泰克 (Genentech, Inc.)
乔治城大学 (Georgetown University)
希尔顿酒店集团 (Hilton Hotels Corporation)
家得宝 (Home Depot)
皇室主人酒店集团 (Host Hotels & Resorts)
凯悦国际饭店集团 (Hyatt Corporation)
快餐经营商 (Jack in the Box Inc.)
肯尼迪太空中心 (Kennedy Space Center)
Krispy Kreme 甜麦圈集团 (Krispy Kreme Doughnut Corporation)

欧莱雅 (L'Oréal)

玛特尔玩具公司 (Mattel, Inc.)

万豪集团 (Marriott International)

美国长途电话公司 (MCI, Inc.)

默克制药公司 (Merck & Co., Inc.)

米其林集团 (The Michelin Group)

微软 (Microsoft Corporation)

纳贝斯克 (Nabisco)

日产汽车 (Nissan Motor Co.)

诺斯罗普-格鲁曼公司 (Northrop Grumman Corporation)

瑞士诺华公司 (Novartis AG)

培普丹大学 (Pepperdine University)

北极星工业公司 (Polaris Industries)

丽嘉酒店集团公司 (The Ritz-Carlton Hotel company)

皇家加勒比游轮集团 (Royal Caribbean Cruises Ltd.®)

Safeco 保险公司

圣地亚哥教士队 (San Diego Padres)
 美国庄臣公司 (S. C. Johnson & Son, Inc.)
 六大洲零售连锁 (Six Continents Retail)
 美国索尼公司 (Sony Corporation of America)
 史泰博公司 (Staples, Inc.)
 日本东芝公司 (Toshiba Corporation)
 丰田汽车集团 (Toyota Motor Corporation)
 汤普森·拉莫·伍尔里奇汽车公司 (TRW Automotive Inc.)
 美国泰森食品股份有限公司 (Tyson Foods, Inc.)
 加州大学洛杉矶分校 (UCLA)
 美国邮政服务 (United States Postal Service®)
 联合包裹服务公司 (UPS™)
 美国无限网络运营商 (Verizon)
 维多利亚的秘密 (Victoria's Secret)
 沃尔玛连锁公司 (Wal-Mart Stores, Inc.)
 华盛顿特区犯罪司法培训委员会 (Washington State Criminal
 Justice Training Commission)
 美国 WD-40 公司 (WD-40 Company)
 美国富国金融服务公司 (Wells Fargo & Company)
 温迪国际 (Wendy's International, Inc.)
 世界黄页 (Yellow Pages)

更高层面的领导

序

肯·布兰佳

去年，我和我的妻子玛乔丽与一些家人和朋友一起去了南非游猎，玛乔丽和我在过去的20年里一起到那里游猎了很多次。我看到了一些以前也看到过的东西，但从没有像这次看起来那样鲜活。我看到丛林是那么邪恶，充满竞争，而且领地划分明确。如果你听到一只狮子的吼叫，你当时一定会觉得脊背发凉。当我们的长期向导、来自堪萨斯州托皮卡（Topeka）的加里·克拉克（Gary Clarke）模仿狮子的吼叫时，他发出的声音是“*It's mine, mine, mine, mine!*”这是因为当狮子吼叫时，它真正要说的是：“这是我的领地，别给我找麻烦。”实际上，如果狮子的儿子要夺取父亲的领地，狮子会杀死自己的儿子。

我此次看到了比以往更鲜活的事物，究其原因，我决定踏上此次旅途是为了能够尽可能地去了解纳尔逊·曼德拉。决定这次旅行的过程非常快速，有一天，我们坐在晚餐聚会的桌前，要求每个人跟大家分享自己在这个世界上最想一起共进晚餐的人。我脱口而出：“纳尔逊·曼德拉，我想跟一个在监狱里待了28年并被残酷地对待后依然能够充满爱心、同情心且心态平和的人一起共进晚餐。”在旅途中，我阅读了曼德拉的书《漫漫自由路》（*Long Walk to Freedom*）。当我把在丛林中看到的東西以及曼德拉对自己遭遇的反应进行

对比时，我意识到：作为人类，我们在许多方面只是高智能动物。作为高智能动物，我们可以选择服务自己或者服务他人。丛林中的动物没有选择，一只犀牛不可能在早上从床上起来，然后说：“我今天要与狮子交个朋友。”这不符合它们的天性。但是正如曼德拉所做的那样，我们可以选择在更高层面上生活和领导。然而，当你纵观全世界的领导者，不管他们是管理国家、企业、教会、教育机构或者你能想出来的任何组织，太多的人选择服务自己而不是服务他人。为什么会这样？因为他们没有不同的领导角色模型。

当我反思这个两难的境地时，我的思绪把我带回了我在大学的日子，当时我研究巴西的革命者保罗·弗雷勒 (Paulo Freire)，他写过一本引人入胜的书——《受压迫者的教育学》(The Pedagogy of the Oppressed)。弗雷勒指出：压迫的问题是，一旦受压迫者摆脱了压迫者，那么他们唯一拥有的领导角色模型就是那些压迫者的模型。于是受压迫者变成了新的压迫者，这样衍生出来的结果会使人失去希望，不光对国家来说如此，对每个可以想象出来的企业来说也是如此。这种现象会繁衍出那些服务自己的领导者，这些领导者过于看重金钱、权力和在等级森严的组织中得到认同，因而偏离了建立组织所要服务的人们。

我认为，对这个恶性循环唯一的解决方法就是不同的领导角色模型，这就是本书所要阐述的全部——帮助个体和组织在更高层面上进行领导。

更高层面的领导

什么是领导力？多年来，我们把领导力定义为影响的过程。我们相信：不论何时，当你为了达到个人或职业生涯的目标，试图去影响别人的想法和行动时，你就是在领导。最近几年，我们改变了对领导力的定义，新的定义是通过释放他人的能量和潜能从而成就

卓越的影响力。我们是为一个重要的理由而作出这个改变。

当领导力的定义集中在目标的实现上，你所想到领导力只涉及结果，而当我们谈论更高层面的领导时，仅关注目标的实现是远远不够的。在我们新的定义中，中心词是“成就卓越”，这对每个所涉及的人来说都是最好的。我们认为：领导是一个高端职业，领导力的实施不仅是为了个人成就或目标的实现，它应该有比这些更高的目标。

什么是更高的目标？这不是指诸如以赚取金钱为目的的内部关注和自我中心。正如马特·海斯（Matt Hayes）和杰夫·史蒂文斯（Jeff Stevens）所著的《商业之心》（The Heart of Business）一书中提到的，当还算合理的商业利润目标成为商业的驱动因素时，所有人（包括股东、高级管理层、员工、客户、供应商和社团在内）都将很快变成服务自己的人，只关心自己的安排和个人利益，员工的使命感和热情统统被抛到窗外，因为工作简单地变成了用尽可能少的努力去换取尽可能多的东西。¹

对这种两难境地的答案是什么呢？一个更高的目标——贯穿于我们这本书的关键元素是令人信服的愿景。用海斯和史蒂文斯的话来说，就是对外部的关注，这需要牺牲一些东西，换句话说，就是要超越一切，诸如利润的短期目标，这需要有内在的荣誉感。

如果领导者只是强调目标的实现，那么他们只能在短期内取得成功，而组织的状况却被抛在了一边。领导者不能经常把士气和工作满意度纳入考虑的范畴，他们所考虑的只是结果。这样他们就忘记了关键点，他们不具有更高的目标。在商业中，这种对领导力的理解使得商业的着眼点只是赚取金钱。目标可以是针对人的也可以是针对结果的，领导者往往错误地认为他们不能同时关注两者。

当你在更高层面上领导时，你应具有这样的哲学思想：对人的发展和提高绩效是同等重要的，这里的“人”既包括客户也包括员工。鉴于此，更高层面领导的关注点在于长期的结果和人的满意度。

因此，更高层面的领导是一个过程，我们将其定义为：为获得有价值的结果，通过带有尊重、关怀和公正的行为，使每个参与者都感到幸福快乐的过程。当所有这些成为现实，就不可能存在服务自我的领导者，为什么这么说呢？

服务自我的领导者认为领导是让所有事情都围绕着自己，而不是给自己所服务的人们带来乐趣。他们忘记了对待参与者要尊重、关怀和公正，一切都是围绕着他们自己的兴趣点。当你明白了一切并不只是围绕着你自己的时候，你就会开始在更高的层面上进行领导。

我们为什么要写这本书

我们出于以下几个原因写了这本书。第一个原因是，我们梦想着有一天所有的人都知道有些人在更高层面上进行着领导。服务自我的领导者会变成过去时，世界将由那些罗伯特·格林利夫 (Robert Greenleaf) 所说的“服务第一，领导第二”的领导者来管理。²我们写这本书的目的是帮助实现我们的梦想。

第二个原因是，肯-布兰佳公司的愿景是关注在更高层面上进行领导。这种领导力起始于一个愿景，我和杰西·斯托纳曾一起写过一本关于愿景力量的书《全力以赴》(Full Steam Ahead)。对我们来说，令人信服的愿景就是告诉你：你是谁(你的目标)、你要到哪里去(你设想的未来蓝图)、什么是你旅程的驱动力(你的价值观)。肯-布兰佳公司的目标是帮助个体和组织在更高层面上进行领导，我们的使命是表达我们新领导力的定义：

释放员工的能量和潜能，成就卓越组织。

我们未来的蓝图是：

- 训练每个人在更高的层面上进行领导；
- 每个组织都由在更高层面进行领导的人来领导；
- 通过让人们对在更高层面进行领导的领导者进行观察，从而激励他们自己在更高层面上进行领导。

我们的操作价值观是：

- 道德——做正确的事；
- 人际关系——发展相互之间的信任和尊重；
- 成功——运作盈利且和谐运转的组织；
- 学习——持续成长、探询和发展。

这些价值观的重要性是按照以上的顺序排列的。换句话说，我们不会做任何不道德或损害人际关系的事情来提升公司的利润，这里所说的人际关系包括我们与客户、员工、供应商和社团之间的关系。我们认识到赚钱不是我们商业的更高目标。

你可能会说，所有这些看起来都太宝琳娜 [Pollyanna, 艾莉诺·波特 (Eleanor H. Porter) 夫人的名著《宝琳娜》中的主人公，一个天性乐观、开朗、快乐的女孩，是美国家喻户晓的书中人物。——译者注]，过于乐观了。但是这些是我们为自己设立的标准，而且这同样也是我们通过这本书要帮助你和你组织中的员工达到的标准。我们的激情点在于帮助个体和组织在更高层面上进行领导，为了你的组织，也是为了我们自己。

最后，在某种层面上，这本书也表明了我们在领导力方面的愿景。大量的研究表明：高效的领导者往往有着清晰的领导愿景，同

时也愿意与他人分享自己领导和激励员工的信念。我们希望通过阅读这本书可以撞击出你领导力愿景的火花。

本书的结构

过去几年来，我发现那些在更高层面上领导的组织中存在一定的规律，那就是人们无一例外地在以下四件事情上做得很好：

- 他们把自己的眼光放在正确的目标和愿景上；
- 他们正确地对待自己的客户；
- 他们正确地对待自己的员工；
- 他们拥有正确的领导力。

这本书由四个部分组织而成。第一部分的关注点在于正确的目标和愿景；在三底线上整合我们的工作；高绩效组织的特征和创造令人信服的愿景。

第二部分聚焦在正确地对待客户；整合我们的工作，为忠诚的客户提供非凡的服务；对客户充满热情。今天，每个人都应该明白他们的客户才是组织存在的理由。

第三部分关注的是正确地对待你的员工，这就像是橡胶轮胎与道路的契合感一样。如果你不能对你的员工灌能，不能正确地对待他们，那么他们就不会关心你的客户。长此以往，你将得不到自己想要的结果。这是这本书中篇幅最长的一部分，因为如何对待员工是领导力中的执行部分，而这也是肯-布兰佳公司长达 25 年来一直关注的方面。在这部分中，我们从灌能开始，接下来探查领导力领域：自我领导力、一对一的领导力、团队领导力和组织领导力。

有效的领导力应从审视你自己开始：你是谁；你的立场是什么；

当你不具有职位权力的时候，你如何主动行动。如果不具有这样的视角，很难有效地进行一对一的领导，而这种领导的关键是在信任的基础上建立合伙人机制。一旦你知道如何和个体一起工作，你就可以开始建立团队和某种意义上的社团。团队领导比一对一的领导更加复杂，而这也是从事组织领导的序曲，对组织的领导是三者中最复杂的领导领域。

第四部分的基点在于正确的领导力。这里我们不是谈论领导风格，我们谈论的是特征和意识。多年来，我在不同形态、不同规模的组织中穿梭，这些经验使我们对以下两点深信不疑：高效率的领导力从内部开始，正确的领导方式是仆人式领导。这不同于那种妄自尊大或利用恐惧进行管理的领导方式，而是基于人性并把关注点放在成就卓越方面的领导力。通过运用正确的领导力，在更高层面上进行管理就可以成为现实。

这部分同时也包含了我们在确定你的领导观念方面的思想，把关注点转移到了你的身上。在这里，我们帮助你聚合你所学到的一些概念，帮助你整合这些知识，并把它们运用到你自己的领导情境中去。

我在写这本书的时候是一个爱的劳动力，这本书凝聚了我们一起从业 25 年的思想精华。这真的是布兰佳论领导力。这本书中不仅包含了玛乔丽和我的思想，同时也包含了我们所有共同缔造者的非凡贡献，这些贡献者是：唐·卡鲁、尤妮斯·帕里斯-卡鲁、弗雷德·芬奇、劳伦斯·霍金斯、德鲁·茨格米、帕特·茨格米以及杰出的顾问合伙人们，他们让布兰佳公司成为“作者之家”，他们是艾伦·鲁道夫、杰西·斯托纳、苏珊·福勒、费伊·坎德瑞恩、贾德·霍克斯特朗和我的儿子斯科特·布兰佳。

我们认为每个人都可以在更高层面上进行领导，不论是在工作中、家庭中，或是在社区里都是如此。我们希望的是，不论你处在

什么职位，不论你的组织规模如何或是你服务的客户和人群如何，你从这本书中学到的一些重要的信息都会帮助你在更高的层面上进行领导，并且创建出一个高绩效的组织。这不仅能达成你所渴望成果的组织，它还是一个你周围人感到幸福的港湾。愿阅读此书可以为你带来一些美好的东西。

肯·布兰佳

2006年作于加州圣地亚哥

《一分钟经理人》作者肯·布兰佳的最新力作
简单“三步”教你打造一个高水平团队

《一分钟经理人团队版》

如何才能建立一个真正发挥团队成员的知识、经验和能动性的团队呢？《一分钟经理人》作者肯·布兰佳提出了打造高水平团队的三个步骤。通过研讨、举例说明和对问题的思考，你的团队成员将会学习到：

- 如何分享信息并建立高度的诚信和责任感；
- 明确界限和制定出团队成员工作责任的自由度；
- 发展自主管理的技能，从而得到更好的团队决策。

管理大师肯·布兰佳风靡
全球的最新力作

GO TEAM!

Take Your Team to the Next Level

超越平凡

一分钟经理人团队版
提高团队绩效的三步骤

出版者：东方出版社

出版时间：2008年5月

定 价：26.00元

读者对象：公司的主管或部门经理、创业初期团队的建设者