

人人是领导

工作现场的基层领导模型

Everyone a Leader

A Grassroots Model for the New Workplace

霍斯特·伯格曼

(美) 凯思琳·赫森 著

达琳·露丝·艾夫特

高云 张景新 冯昭伟 译



机械工业出版社
China Machine Press

430

领导智慧LQ

人人是 领导

工作现场的基层领导模型

霍斯特·伯格曼

(美) 凯思琳·赫森 著

达琳·露丝-艾夫特

高云 张景新 冯昭伟 译



机械工业出版社
China Machine Press

Horst Bergmann, Kathleen Hurson, Darlene Russ-Eft: Everyone a Leader:
A Grassroots Model for the New Workplace.

Copyright © 1999 by AchieveGlobal, Inc.

All rights reserved. Authorized edition for sale throughout the world.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2000-0799

图书在版编目（CIP）数据

人人是领导：工作现场的基层领导模型/（美）伯格曼等著；高云，张景新，冯昭伟译. -北京：机械工业出版社，2002. 9

书名原文：Everyone a Leader: A Grassroots Model for the New Workplace
（领导智慧LQ）

ISBN 7-111-10259-2

I. 人… II. ① 伯… ② 高… ③ 张… ④ 冯… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第064867号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王磊 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

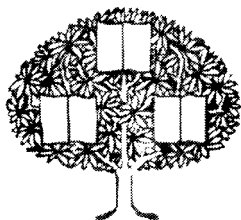
2002年9月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 10印张

定价：18.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

书 评



“本书非常巧妙地把几百宗事例提取为包含五部分的战略模型，突出了那些能够产生成功领导能力的成功行为。新生的和有经验的领导都可以从本书中学到很多东西。它为成功提供了注重实效的路线图。”

——加里·L·巴克斯 (Garry L. Parks)，海军陆战队少将

“《人人是领导》一书让人感到非常欣喜。其作者深刻理解了让公司迅速成长的关键事例，那就是领导者可以从任何地方成长起来。本书是一本非常有用的书，……充满了明智的观察材料和切实有效的建议。”

——萨利·黑格森 (Sally Helgesen)，《内涵网络》一书的作者

“对于创造内涵丰富、负责的领导能力文化，本书非常适用。”

——兰·泽姆克 (Ron Zemke)，《轻装前进》序列丛书的作者

“如果你想与高效率、非常满意并乐意承担让公司更强大责

VI

任的人一起工作，那么你需要本书，它详细描述了民主领导能力内容。”

——米纳·苏瑞·威尔逊 (Meena Surie Wilson)，博士
Global Initiative集团中心“创造性领导能力部”成员

“总之，对于现代范围广、变化快、以小组为基础的公司来说，这是一本典型的关于领导能力的书。”

——托德·W·阿诺德 (Todd W. Arnold)，
Cinergy公司客户服务部副董事长

前言

细数领导能力

要想具有卓越的竞争能力就必须具有强大的领导能力。公司中的人们需要领导能力并对领导能力做出反应，然而，领导能力看起来却是一种稀缺资源。本书将提供这方面的帮助。

领导者需要能够对美好的未来进行令人激动的描述，然后通过雄心勃勃的可衡量的目标把未来具体化，并通过该目标激励并督促员工向同一方向努力。公司中很少有人能做到这一点；那些期望把意图和目标转化成现实的人们需要对日常的与基层互换意见做好准备，能做到这一点的人就更少了。这些都是公司中各级男女职员必须接受的挑战。世界太复杂，发展太快了，以至于不可能让那些“高级”经理制定让公司保持强大竞争力的所有决策。公司需要各级职员具有掌握领导能力的勇气和所需的技巧，不论他们是否被正式任命为公司领导。

领导能力还是幻想？

据我所知，最成功的公司拥有许多有原则的信守承诺的职员，他们被鼓励和要求做能够帮助公司实现目标的一切事情——如果需要，他们可以在面临挑战时发挥自己的智慧，基于自己的判断独立作出决定，承担风险并时刻关注着那些需要别人介入和让公司事业继续前进的机会。

这一切只是幻想吗？我不这样认为，对我来说，这是领导能力。实际上，这是那些被正式任命的人们在日常工作中所做的事情。如果考虑到发生问题的规模和程度，那么这是公司每位员工都应该能做到的事。当我们称其为幻想时，我认为那是因为我们低估了员工的能力。如果那么做，实际上我们就是在说：“主动地采取行动很好。这些天来，每个人都在过度操劳，我们需要员工努力投入并帮助我们解决难题。当然你不能期望他们具有被正式任命为领导的主管或经理们所具有的判断力。你需要做的是不要做得过火，不要过分干涉他们，不要管得太细。”

成为领导

本书是为那些不论其职位高低只是想表现得与众不同的人们编

IX

写的。本书将帮助你理解以下几点：

- 当公司目标远大、非常明确并可被衡量时，它就可以更有效地运作。如果公司不能做到这一点，那么不要对此毫无作为而只是发牢骚。这时，需要你发挥最大的领导能力努力争取让公司目标明确。
- 成功的领导者了解公司发展方向，四处巡视以发现为了实现目标所需做的事情，并迅速采取行动。他们特别钟爱结果。
- 作为领导，你需要有健康的心态，充满自信。前进道路会很艰难，需要你发掘内在力量来推动公司继续发展。

换句话说，本书提供了任何级别的公司职员都可以用来成为更有效的领导者的方法技巧。这将让你与众不同。

——马克·H·威利斯

时代明镜公司主席 董事长 首席执行官

《洛杉矶时报》发行人

致 谢

首先，我们要感谢巴里·斯文马亚（Barry Schwenkmeyer），他为本书的写作提供了很大的帮助。他杰出的才智和非凡的洞察力，为我们那些枯燥无味的研究注入了生命力。他能成为我们小组的一员，我们感到非常荣幸。

在与智越咨询公司（AchieveGlobal）的多次接触中，该公司为我们提供了极大的支持。我们要特别感谢艾米·艾沃甘（Amy Avergun）对本书的全面论述、重要建议和对全文的具有深刻见解的评价。

利兰诗·拉维沙卡尔、朱迪思·理查德曼（Judith Richerman）和朱莉·温克（Julie Winkle）的帮助使我们完成了研究工作。

对于以下公司提供的评论和反馈，我们也表示非常的感谢。他们是：Todd Warren Beck、Constance Bentley、Jennifer Berkley、Caryl Berrey、Joseph Boschi、Karen Brennan、Camile M. Busette、Martha L. Chamberlain、Darlene Coker、Marcia Corbett、Ed Del Gaizo、Audrey Ellison、Randie Guest、Juan F. Gutierrez、Howard

XI

Kamens、Maureen Kelly、Alexandre Lang、John LaVeck、J. J. Martin、John Mulholland、Craig Perrin、Lynn Piecuch、Cornelien Posada、Susan Muttart、Bill Silberman和Joyce Thompsen。Nan Lyon、Roz Madden和Michelle Soto也提供了主要的行政性支持。

我们所进行的研究性工作得到了the American Institute for Research的研究者们的支持，他们还进行了重要审查，他们是：Kristi Andes、Donald McLaughlin、Jeanne Moulton和Roger Levine。

我们的国际同事在帮助我们进入他们所在国家公司方面提供了很多帮助，他们是：智越咨询英国公司的 Colin Duncan、智越咨询爱尔兰培训和发展有限公司的Pat Sheridan、智越咨询澳大利亚公司的Rod Smart。

另外，我们得到了时代明镜（Times Mirror）集团其他公司同事的重要建议，他们是：the Los Angeles Times的Jeanne Hartley、Jeppesen Sanderson公司的Durrie Monsma和William C. Lockwood。

非常感谢John Harrison和Jan Stiles帮助我们完成了本书的初稿，感谢Margret McGuan和Lilia Schwartz提供的行政性支持。

最重要的是要感谢那些无数的没有留下姓名的把他们对领导能力的见解通过关键事例传达给我们的人们。然而，我们并不认识那些通过冗长的电话或面谈而参与本书研究工作的人们，在此对他们

XII

表示感谢，他们是：U. S. Marine Corps Recruiting Command公司的Major Greg Balzer；联合航空公司的Michelle Bauman；Wavin Ireland Ltd.公司的Des Byrne；Rochester Telephone公司的Jerry Carr；U. S. Mint公司管理办公室的Janet H. Clement；英特尔爱尔兰公司的Lorraine Cosgrove；Prime Tanning公司的Jack Crouch；沃顿商学院和田纳西大学的Peter校长；U.S. Army Corps of Engineers公司Office of Counsel的John Eft；旧金山Newspaper Agency的Steven B. Falk；The Farrell Group的Kenneth Farrell；西格玛无线通信公司的Monica Gleeson；Fidelity and Deposit of Maryland公司的Judy Goetz；Gensler Architecture Design Planning Worldwide公司的Jordan Goldstein；U.S. Army Corps of Engineers公司Office of Counsel的Merry Goodenough；英特尔爱尔兰公司的Colm Gorman；Cendant PHH公司的Jeremy Hay；EPCOR Utilities公司的Greg Hense；Honeywell Avionics公司的Jo Dee Hughes；U.S. Marshals Servies公司的Tina Kannapel；Cessna Aircraft公司的Gary J. Kral；Industrial Incineration公司的Max Lil；Cort Furniture Rental公司的Mary Lucas；顾问Christopher Lydon；U.S. Census Bureau公司的Judy McTighe；Lafarge Construction Material公司的Gil Murdoch；COREL Corporation公司的Anthony O'Down；U.S. Census Bureau公司的

XIII

Timothy Olson; U.S. Marine Corps Recruiting Command公司的
Lieutenant Colonel Jack Pharris; Whitbread PLC公司的Angle
Risley; U.S/ Marine Corps公司的Colonel Clyde Slick; Department of
Commerce公司的Rex Smitherman; BT Office Products International
公司的Olga Vives; Raychem Corporation公司的Robert Wasley。

目 录

前言

致谢

第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

第1章 因为如果你不做，没有人会去做	3
1.1 领导能力的新机会	5
1.2 是什么创造了成为基层领导的机会	8
1.3 领导是什么样子的	15
1.4 一种新的领导能力基本模型	19
1.5 我们身边的领导者	21
1.6 其他重要发现	22
1.7 本书是如何组织的	24
1.8 逐步具备基层领导能力	25
第2章 创造引人注目的未来	27
2.1 当未来看起来并不那么吸引人或尚不明朗时	30

2.2 对关键事件的一些说明	31
2.3 基层领导如何创造具有吸引力的未来	32
2.4 逐步拥有领导能力	50
第3章 让客户引导公司前进	53
3.1 基层领导如何让客户引导公司前进	55
3.2 逐步成为基层领导	71
第4章 包含每位职员的思想	75
4.1 当人们感到其思想未被包含时	78
4.2 基层领导如何包含每位职员思想	80
4.3 逐步成为基层领导	102
第5章 横向管理工作	105
5.1 当工作不是被横向管理时	110
5.2 基层领导如何横向管理工作	112
5.3 逐步成为基层领导	131
第6章 建立可信度	133
6.1 当领导者不值得信赖时	136
6.2 基层领导如何建立信任	137
6.3 逐步成为基层领导	157
第7章 基层领导的情感劳动	159

7.1 CLIMB战略的情感基础	161
7.2 让自己保持合适的心情	164

第二部分 方法篇 逐步掌握基本的领导能力

方法1 深层剖析：你是一个好领导吗	175
方法2 驾驭变革	179
方法3 勾画大蓝图	183
方法4 实际进展如何	186
方法5 善加引导	189
方法6 服务周期分析	192
方法7 TACT方法	196
方法8 满足客户潜在的需求	200
方法9 富有预见的倾听艺术	204
方法10 进行教导	209
方法11 给予表扬	214
方法12 把握任务之主次	218
方法13 努力达到双赢的结果	224
方法14 小组组建时的信息检查表	231
方法15 与小组成员一起找出困难所在	234
方法16 说出你自己的想法和主意	241
方法17 从冲突走向合作	247

方法18 在压力条件下控制自己的情绪	253
--------------------------	-----

第三部分 附录

附录A 管理能力研究	261
附录B 小组和质量：混合战略最能发挥作用	265
附录C 管理人员中领导能力的评价标准	271
附录D 确定领导能力的研究	275
附录E 员工个体领导能力评价	281
附录F 在各级人员进行领导能力培训	283
 参考书目	 291
作者简介	299
译者的话	301

第一部分

基础篇

CLIMB领导模型