

# GRASS ROOTS MANAGEMENT

[英] 盖伊·布朗宁 著

## 基层管理的力量



正如小草的活力来自于草根，  
如果你想让整个企业都具备主动性和责任感，  
就要把目光投向最基层的员工。



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

GRASS  
ROOTS  
MANAGEMENT

基层管理的力量



[英] 盖伊·布朗宁 著  
王荣 朱毅 译

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

基层管理的力量 / [英] 布朗宁著; 王荣等译. —北京: 中信出版社, 2003.9

书名原文: Grass Roots Management

ISBN 7-80073-939-2

I. 基… II. ①布… ②王… III. 管理-方法-通俗读物 IV. C931.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第080633号

Grass Roots Management

Copyright © 2003 by Guy Browning.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

This translation of Grass Roots Management: How to Grow Initiative and Responsibility in All Your People, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

ALL RIGHTS RESERVED.

## 基层管理的力量

JICENG GUANLI DE LILIANG

---

著 者: [英] 盖伊·布朗宁

译 者: 王 荣 朱 毅

责任编辑: 玉晶莹 李 耀

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 3.375 字 数: 35 千字

版 次: 2003年10月第1版 印 次: 2003年10月第1次印刷

京权图字: 01-2003-3357

书 号: ISBN 7-80073-939-2/F · 593

定 价: 16.00元

---

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

本书献给我挚爱的拉尔夫和阿曼达——他们对任何事都能够从容应对，游刃有余。

LAQ33 | 03



诚挚的谢意致以——

埃丝特·布朗宁、菲奥纳·麦卡内那、埃德·麦凯布、马丁·格伦、克里斯·哈里森、戴维·雷、雷切尔·斯托克、理查德·斯塔格。没有他们的帮助，这本书将会徒增更多篇幅。

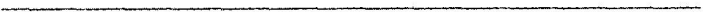
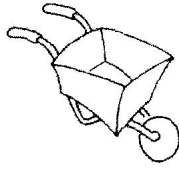
## 目 录

- 第一章 园圃 1
  - 第二章 园丁 9
  - 第三章 园艺专家 17
  - 第四章 园长 25
  - 第五章 重大计划 33
  - 第六章 暴风雨过后 43
  - 第七章 收拾残局 53
  - 第八章 园景规划 61
  - 第九章 期待成长的种子 69
  - 第十章 草根 79
- 附录 草籽 89

第一章

---

园 圃





阳光明媚、气候宜人的星期一早晨，约翰早早地来到了园圃。新工作的第一天，他想给人留下个好印象。在园圃的前门处，约翰走近守门的保安说：“今天是我上班的第一天。”

“呵呵……”保安连眼皮都没抬一下。

“我该先去哪儿？”

“我想你最好去主屋。”他说着朝大门后长而蜿蜒的道路挥了挥手。

约翰穿过大门，顺着通往主屋的路往前走。这片园圃非常大，他根本看不到主屋在哪里。幸好，几米之外有一张大地图。从地图上看，这片园圃分为东、南、西、北四个园子，而主屋正坐落在中央。约翰注意到，地图上的油漆已经剥落，由于使用时间比较长，原本标明“你在此处”的部分已被磨去。这也没什么奇怪的，因为，园圃吸引了世界各地如此多的游客和园艺爱好者。

约翰一边走，一边环顾园圃。这儿有许多美丽的花坛和灌木，还有许多高低错落的树，在它们之间点缀着的片片草坪有的形状规则，有的则很随意。

约翰喜爱园圃和园艺。在他看来，没有什么比规划园地、细心播种、精心培育和见证成长更令人快慰



的事情了。他深深地吸了口充满忍冬芬芳的空气，心想这就是自己要干一辈子的工作了。

正当他尽情地深呼吸时，脚下忽然踢到了一个铁罐。约翰下意识地将它拾起，想找个垃圾箱扔进去，然而附近却一个垃圾箱也没有。他继续往前走了将近200米，终于看到一个，却垃圾满溢，四周环绕着气势汹汹的黄蜂。这可不好，他暗自想道。

约翰这才开始注意到，园圃有许多细微之处并不如乍看上去那么令人满意。草坪修剪得不够短，再细细一看，许多草坪的边缘还满是丛生的杂草，甚至一些大树也因为缺少细致的料理而丧失了应有的姿态。

在两大丛杜鹃花簇拥着的路上转过一个弯，约翰眼前出现的似乎是一个热带花园。虽然有许多陌生的品种，但看上去都境况不佳。许多已经枯萎死去，剩下的也显得奄奄一息。约翰感到越来越困惑和失望。这并不是他期望在园圃中看到的景象，毕竟它是如此的声誉斐然。

很快约翰又转了一个弯，看见了主屋。沐浴在旭



约翰喜爱园圃和园艺。在他看来，没有什么比规划园地、细心播种、精心培育和见证成长更令人快慰的事情了。



日晨光下的主屋显得格外庄严宏伟，四周的草坪修剪得精致美观。这才像是园圃应有的模样！由于太早，主屋还没有开放，约翰就坐在长椅上享受周围的美景。

不久，一个人走过来坐到了约翰的旁边。他大约50岁，看起来像园圃的主人。

“真是可爱的早晨。”约翰说。

“是啊，我也这么觉得。”这人一边说着一边环顾四周，仿佛第一次注意到园中的美景。

“花园真美！”约翰由衷地赞叹。

“你真的这么想？”那人用审视的目光望着他。

“嗯……”约翰不知道这人的身份，不想无端地冒犯他。

“这是我的园圃。我刚刚巡视回来，结果并不令人满意。”

约翰还没想好如何应答，对方又说：“是园丁的责任，我一个人管不了所有的事情。每一年我都告诉他们，我们要成为世界上最好的园圃。我对他们说这就要靠他们的努力了，我给他们充分的自由和权力。然而什么也没有发生，什么变化都没有。”这人沮丧地摇了摇头。

“我懂你的意思。”约翰的语气不带任何感情色彩。

“你看椅背上这断了的横条，”他指着他们坐着的这张长椅的靠背，“如果不是我发现了以后对几个人大发了一通脾气，就不会有人来修它，不久园子里的许多长椅就都会没了靠背。游客坐在上面很有可能摔下去，可是除了我谁都不会在乎。”

“我明白。”约翰说。对此他很能理解，但他不知道自己应该做些什么或者说些什么来回应这人。很明显，他就是自己的大老板。

“看见这草坪了吗？”这人问道。

“嗯。”这是片非常完美的草坪，约翰想，他还能对它有什么抱怨呢？

“这块草坪完美无瑕，你知道是为什么吗？”

“不知道。”约翰意识到自己很快就会得到答案。

“因为这是我在办公室里就能看见的草坪。”说着他指了指主屋上层的一扇窗户。

每一年我都告诉他们，我们要成为世界上最好的园圃。我对他们说这就要靠他们的努力了，我给他们充分的自由和权力。然而什么也没有发生。

“哦。”约翰同情地点点头。

“我一直对他们说他们是有充分自主权的，这已经是第六年了。”他看上去很伤心，“我只想有一天当我来到园圃时能看到，没有我的一再强调和命令，他们也能办好一些事情。”说完，他摇着头走开了。

一直看着他走进了主屋，约翰也决定起来走走。约翰可不想让他从窗口望见自己，特别是如果他真是自己的大老板的话，约翰对这一点开始有些怀疑。他走到了主屋的另一侧，很快发现这北边的草坪果然没有南边的维护得好。他还看见草坪另一头的树丛中有个形状奇特的东西。

走近后才发现原来这是某幢才建造了一半的建筑物，它有一半都被生长茂盛、形态丑陋的针叶树覆盖着。建筑物的一侧，一个园丁正坐在一块大圆木上喝着咖啡，看着报纸。他看见约翰，就挥了挥手。

“早上好。”约翰说。

“早上好。”园丁礼貌地回答。

“今天是我第一天上班。”

“太好了。”园丁说，“没必要太着急，来，喝点儿咖啡。”

园丁给约翰倒了杯咖啡：“我看见你刚才在和老板聊天。”

“是啊。他不太高兴，他似乎觉得如果他不下达命令就没人会干园子里的活。”

“这确实像他说的话。6年来他一直在告诉我们要做哪些事。”

“那你们自己为什么不去做呢？”约翰礼貌地问。

“你是第一天上班，对吧？”

“对。”

“以后你会知道的。”

---

◇ 与任何一位经理人交谈，他都会很平静地告诉你他心底里的愿望：他想在某个早晨来到办公室时，在要处理的文件夹里看到的是解决问题的方法而不是又一个难题。

◇ 与任何一位经理人交谈，他都会告诉你他的大门永远敞开，他想看见有一天某个人真的走进门来跟他倾谈。

◇ 问题在于每个人都只是听说过充分的自主权，

却并未亲眼见识过。

◇ 如果你跟经理人或企业领导者交谈，他们就会告诉你，他们感到非常困惑。

◇ 他们知道自己的员工都是品行端正、工作努力的人，而他们自己也很想成为勤奋、合格的经理人。他们也知道，每个人都希望公司壮大、成功，从而所有人都能为自己是公司的一分子而感到自豪。

◇ 然而，即便这样，想要改变现状或者做成事情还是异常艰难。

◇ 经理人常常抱怨自己进行的是“手推车式管理”——就是说，如果他们不竭尽所能地奋力推进，什么事都不会有进展。

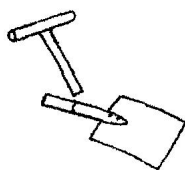
◇ 经理人的职位越高，他们对此的抱怨就越大。

◇ 然而，如果你跟工作在第一线的员工谈一谈，他们就会告诉你完全不同的情形。

## 第二章

---

# 园 丁





喝完了咖啡，约翰和这位名叫史蒂夫的园丁穿过园地走回去。清晨的薄雾仍旧笼罩着草地，约翰又一次感到自己能受聘在这儿工作是多么幸运。

“早上我们有个部门的情况通报会。”史蒂夫说。

“主要内容是什么？”

“老板告诉我们要做什么事和谁负责这些事。”

正说着，他们路过了一个低矮的树篱，其中有几处已经损坏，可能是游人把这里当做捷径强行通过而造成的。



他们路过了一个低矮的树篱，其中有几处已经损坏，可能是游人把这里当做捷径强行通过而造成的。

他们花了10分钟才走到召开会议的南园。约翰这才真正意识到这片园圃有多么大，因此，当看见在一个貌似大棚的老旧木屋里聚集着很多园丁时，他就丝毫不感到惊奇了。



大棚的墙上挂着几幅漂亮的海报，主要内容是宣传集体协作、服务游客、美化环境和加强培训，并强调责任感和自主权。每一幅都有一张美丽的图画，下面配上一些优美的诗句。“这一定是个适于工作的好地方。”约翰心里想。



一位名叫凯文的高级园丁向约翰做了自我介绍，并对他来到南园工作表示欢迎，接着他就开始招集木屋里的全体园丁开会。

“本月下达给我们的指标是3 000名游客。”

屋里随即响起一片叹息声，还夹杂着一两声冷笑。

凯文毫不理会，继续说道：“还有，我要提醒你们，本月最重要的事是除草和维护道路。”

“上个月下过大雨后我们就应该除草的。”后排的一位女园丁说。

凯文点头赞同：“是啊，凯瑟琳，上个月要不是急着施堆肥，我们本来是应该除草的。”

凯瑟琳本想再说些什么，但最终还是忍住了。她耸了耸肩，保持沉默。

“我听说西园要在花坛中种些秋海棠，”约翰旁边的一位老园丁说，“我们在低一些的草坪边上也可以种上一些。”

“我想我们的计划中并没有这些内容。”凯文看了看他的写字板说，“你应该知道我们从没有时间干计划以外的事。”他令人失望地强调了一句。