

你必须学会在没有指挥权的情形中与他人精诚合作，实施管理

成事

Getting It Done

在人

关键时刻发挥领导和合作的效力
How to Lead When You're Not in Charge

(美) 罗杰·费希尔 (Roger Fisher) 著
艾伦·夏普 (Alan Sharp)

鲜红霞 郭旭力 译



机械工业出版社
China Machine Press

成事

Getting It Done

在人

关键时刻发挥领导和合作的效力
How to Lead When You're Not in Charge

(美) 罗杰·费希尔 (Roger Fisher) 著
艾伦·夏普 (Alan Sharp)

鲜红霞 郭旭力 译



机械工业出版社
China Machine Press

Roger Fisher, Alan Sharp. Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge.

Copyright©1998 by Roger Fisher and Alan Sharp.

Copyright licensed by HarperBusiness.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由HarperBusiness授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2004-2208

图书在版编目（CIP）数据

成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力/（美）费希尔（Fisher, R.），夏普（Sharp, A.）著；鲜红霞，郭旭力译。—北京：机械工业出版社，2006.4
书名原文：Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge
ISBN 7-111-18552-8

I. 成… II. ①费… ②夏… ③鲜… ④郭… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第012461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：张竞余 版式设计：刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年4月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 10.5印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

译者序

随着知识经济时代的到来，各种知识、技术不断推陈出新，竞争日趋紧张激烈，市场需求越来越多样化，现代企业更加强调发挥团队精神，建立群体共识，提升工作效率。所有这些都要求组织成员之间进一步相互依赖、相互关联、共同合作。对团队建设重要性的认识目前不可谓不深，团队精神已经成为企业抵达成功彼岸的基石。但是团队成员之间何以才能相互信赖、协作和进步？作为团队中普通的一员，又如何才能发挥引导和带领作用使团队成员齐心协力地共同打造高绩效的团队？如果不解决这些问题，团队难免沦落成为一群在美好愿景指引下的乌合之众。遗憾的是，市场上有关这些问题详尽实用、进入操作层面的论著还较为鲜见。

在此，我特向你推荐《成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力》，这是一本关于合作问题极具分量的论著，无论是从内容，还是从英文版出版后读者的反应来看都是如此。

从内容上看，本书是作者用了近七年的时间才撰写完成，书中提出的观点和方法经过了实践的检验并且取得了良好的效果。作者在研究合作问题时始终围绕这样一些问题展开深入思考，即人们在合作中解决分歧的最好办法是什么？我们向有分歧的双方提供什么样的建议才能帮助他们有效地解决分歧？对

于那些为了同一个目标而奋斗而且又希望合作取得成功的人们来说，我们又可以给他们提出什么最好的建议，既使他们能够取得最好的成果，又使他们感到各自的能力都得到了充分的发挥？如果一个人，无论他在组织中处于什么地位，只要他想使一个团队工作得更富有成效，那么我们又可以给他提供一些什么样的建议呢？作者经过深入地思考和总结，提出了“横向领导”法，也就是从“侧面”发挥领导作用的方法。这种方法可以为任何人所用，借以推动一个团队在工作中取得更大的成绩。横向领导包含5个要素，即明确要实现的目标、理解掌握如何发挥系统思考的威力、学习如何将思考与行动结合起来、如何使你和你的团队为实现目标而全力以赴以及如何就所完成的任务提出反馈意见。作者在书中不惜笔墨用5个章节的篇幅对这5个要素进行了详细论述，既有宏观上的理论指导，又有事件和案例上的具体陈述和分析。在深入浅出的著述中作者让我们相信：对每一个人来说，即使不是领导也同样能够发挥领导作用，也同样能够引领和带动全体同仁为实现共同的目标而贡献自己的力量。作者在书中指出，要求别人改变很难，但是我们可以改变自己。大家不妨转变自己的思维，从自身做起，通过自身的努力促成良好的合作，带动团队并且在团队成员的共同努力下，给工作注入无穷无尽的能量。大家围绕着一致的目标，采取统一的和具体的行动，共同承担责任，齐心协力，完成任务。通过横向领导，你不必对你的同事有什么权力就可以做到这一点。这种方法由三个基本步骤组成：第一步是自己要学习掌握和提高个人与人合作的技能；第二步是要十分清楚地了解你要实现的战略目标，也就是把大家组织起来，共同完成任务；第三步就是要学习一些集体领导方法。在一个团队中人人平等，你作为其中的一员，可以利用这些方法提出问题、交流看法，并且激励他人更加善于合作共事。总之，本书的目的就是使你能够与同事们建立起高效的合作关系，建立起一种能够取得高质量成果的合作关系。

从英文版出版后读者的反应来看，本书获得的好评如潮。业界评论说，《成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力》提出的建议和方法，是经营和管理当今非等级制扁平化组织所不可缺少的，也是我们在实践中痛感欠缺的，

十分中肯，切中要害。《Leadership Without Easy Answers》一书的作者罗纳德 A. 海菲兹评论说：“最深奥的课程被世界上最伟大的老师变得通俗而又易懂。”伯克希尔-哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司副董事长查尔斯 T. 芒格说：“对于寻求对组织建设做出最大建设性贡献的人来说，这本书不容错过。”《Influence: The Psychology of Persuasion》的作者罗伯特 B. 恰尔蒂尼评论道：“改善与他人的合作方式，必须改变我们及他人的行为习惯。《成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力》告诉了我们如何培养富有成效的共同行为。”哈佛大学管理学教授罗莎贝思·莫斯·坎特说：“谈判大师又一次取得了成功，《成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力》是成功影响和说服他人的一本十分有效、清楚、实用的指南，理应成为经理人、专家学者和有进取心的员工们的良师益友”……

打造高绩效的团队对于我国企业的发展具有十分重要的现实意义，非常感谢机械工业出版社华章公司的编辑们为本书的引进和出版所付出的辛劳。本书主要由鲜红霞、郭旭力翻译，参加翻译的还有王圣臻、刘广宇、郭旭荣、王国伦、鲜红珊。由于译者水平有限，不妥之处在所难免，敬请读者和专家批评指正。

郭旭力

致 谢

本书用了将近七年的时间才写成，但书中所提出的观点，我们在十多年前就已经开始在实践中加以应用。在这段时间里，我们又博采众长，吸纳了许多人的观点。虽然在书中没有罗列大量的脚注来标明这些观点的出处，但这并不代表我们把它们视为己出，而是因为现在根本就无法找到其出处，我们在此谨向为我们提供观点的人表示诚挚的谢意。此外，我们还要对另外一些人表示特别的感谢。

我们两位作者首次见面大约是在《*Getting to Yes*》这本书面世的时候，当时是经由联合国开发计划署的赫布·贝尔斯托克介绍相识的。赫布·贝尔斯托克对我们两人的工作都有所了解，认为如果我们两人合作定会有所成就。因此，我们首先想对赫布·贝尔斯托克表示感谢。如果没有他的介绍，我们两人是绝对不会认识的，更不会有这本书的诞生。

罗杰的工作主要围绕这样一个问题展开深入的探讨：“人们解决分歧的最好办法是什么？”特别是：“我们应向分歧的其中一方提供什么样的建议，来帮他有效地解决双方的分歧？”答案是：“原则谈判法”。这个办法很实用，既能取得一致意见，又无需妥协。艾伦的工作则主要针对另一个问题：“对那些为同一目标而奋斗，且希望大家合作得更好的人来说，我们应给他

们提供什么好的建议，可以既使他们取得最好的成果，又使他们感到各自的能力都得到了充分的发挥？”

我们两人共同对一个与上面两个问题相关的问题进行了探讨：“无论一个人在企业中处于什么职位，如果他想使一个集体工作得更有效，那么我们应该给他提供什么样的建议？”雇员、老板、同事、家庭、企业及国家每天都会面对这样的难题。为了找到这个问题的答案，我们综合利用两人各自的经验，提出了“横向领导”，也就是从“侧面”发挥领导作用的方法。这种方法可以为每个人所用，借以推动一个团队在工作中取得更大的成绩。在编写本书前后，我们让很多人试用了这一方法，我们衷心地感谢他们提出的意见和建议。

艾伦要对已故的拉尔夫·科弗代尔表示深深的谢意，是拉尔夫·科弗代尔给了他机会，让他能够在该领域展开研究。已故的伯纳德·巴宾顿·史密斯是艾伦多年的导师，他们两人共同创办了科弗代尔培训学校，本书中所包含的许多重要观点最初都是由他们提出的。同时还要感谢艾伦的丹麦同事弗莱明·马德森。弗莱明·马德森和艾伦共事多年，两人对本书中的一些观点进行了探讨。

克利斯·索恩用了不止一个夏季的时间，对我们最初提出的观点进行了整理，并且完成了本书的初稿，后经过多年大刀阔斧的修改，才终成本正稿。尽管初稿中的大多数文字已经了无踪影，但克利斯为此所做的贡献却在书中随处可见。

我们的儿子凯文、尼尔·夏普、彼得和埃里奥特·费希尔帮助我们对书中的许多观点进行了修改。我们非常感谢他们不断与我们交换意见，使我们从中学到不少东西。

我们还要感谢哈佛大学约翰·F·肯尼迪政治学院“领导力教育计划”负责人罗纳德·A·海菲兹为本书所做的工作。他是一位精神病学家，同时也是领导艺术的教授，是他为我们的许多研究工作开创了先河。他1994年出版的《领导大不易》(*Leadership Without Easy Answers*)明确地区分了权力与领导作用之间的区别，给了我们很多启发，为此我们非常感谢。

道格·斯通和我俩在一起工作了两年多。在该研究项目的起步阶段，他花了大量时间为我们出谋划策。在本书最终即将付印之前，他又帮我们对本书的终稿进行了校阅。从始至终，他都给了我们极大的勇气。

冲突管理有限公司的杰夫·韦斯对本书的前面几稿都进行了认真的阅读，并提出了很好的建议。他在哈佛大学法学院开的夏季班上讲课时，就向同学们传授了本书中的一些观点，从而使更多人能接触到本书。与他一起工作非常开心。

韦恩·戴维斯阅读了本书的前面几稿，并非常细心地告诉我们要删去哪些内容，是他及时地给予了我们所需的信心和勇气。威廉·杰克逊在做律师之前，做了几年罗杰的全职助理，他在完成许多其他工作的同时，也用他的技能和远见卓识为该项目做了许多工作。

希拉·西恩帮我们出主意想办法，使得本书更具可读性，显得不那么男性至上。如果还有哪些措辞显得有些不合适，责任也应归于我们。

谈判艺术项目的行政助理，洛里·戈尔登索尔花了无数时间为本书做了文字处理和排版。更为重要的是，她的所作所为是一个最好的例子：一个没有什么权力的人如何给老板提建议，建议他们有些事如何去做，令他们心存感激。她已离开了剑桥，我们都很想念她。

本书的大部分写作任务是在玛莎葡萄园岛上用了几个长长的夏季完成的。卡罗琳·费希尔是我们的女主人，多少年来，她和玛丽·夏普对她们丈夫写这本书的愿望非常理解和支持。她们的支持对于我们来说非常重要，在此深表感谢。

哈珀商业公司的克利斯廷·桑柏格、戴夫·康蒂和珍妮特·德里都就如何使本书更通俗提供了很好的建议，使得本书中的观点能让更多的人了解，真要感谢他们。

很难用一个词来描述约翰·理查森为这本书所做的工作。如果说这本书是在他的“帮助”下完成的，则会让人觉得他是这本书的影子作家，只不过是借我们的名义而已；而用“编辑”一词则会让人感到他只不过是对我们的文章进

行了修改和润色，而并没有加入他自己的观点。实际上，本书某些章节的初稿就是他撰写的，而且他还对我们写的一些章节进行了修改，增加了一些具体事例，进一步充实了本书的观点。“合著者”一词可能最能体现出他发挥的作用。谢谢你，约翰！

罗杰

艾伦

1998年2月

前 言

如果你曾因不知道该如何与他人合作完成任务而感到灰心丧气，那么这本书就是为你而作。你也许曾有过这样的经历。

乔：我一直在琢磨这项工作，而且也知道到底该如何去做。

莎莉：等等，先告诉我为什么要做这项工作。

乔：原因很简单，老板对目前的情况不满意。

查理：说得对，但是在咱们着手这项工作之前，我想先定出一个时间表。

比尔：好吧。我们必须在什么时候完成这项工作呢？

克里斯汀：这个问题先放一放，我想知道这项工作由谁负责？

比尔：你的意思是应该由你来负责？

克里斯汀：不，我不是这个意思。我只是问问是否有人负责，如果没有，是否需要有人负责。

乔：我不知道你们怎么想，但是我不能在这个问题上花费一整天的时间，我还有许多事情要做。

莎莉：我还是不清楚我们要干什么。

这种情况会一直持续下去，直到你多少取得了一些进展为止，或者直到你再也没有时间为止。多数情况是每个人离开时

都抱怨说没有什么收获、简直是在浪费时间。你可能已经都记不清有多少次遇到过这种情况，但是这并不表明你没有能力，因为这种情况会发生在我们大家每一个人身上。

想想前面提到的情形，这个团队缺少的是什么呢？最常见的回答是“领导”、“难怪他们一事无成，因为没人负责。”但是依我们的经验来看，有权威的领导者能促成许多事情，但却不能促成更加密切的合作关系。

撰写本书的目的就是为了帮助你在与别人合作时取得成功。本书不是关于权威式领导者的决策妙方，而是告诉你可以怎样去做。书中并未罗列可能实现的所有目标，而是阐述如何建立良好的合作关系，也就是当你与他人共事时，如何取得成效。要掌握那些把同事们引上正确方向的技巧，主要取决于要对前进的方向有深刻的认识。

很早以前流传着一个发生在铁路局的故事。有一次，火车司机无论如何也无法发动一辆崭新的柴油机车，于是火车司机找来了一位专家。这位专家到来后，仔细查看了机车，然后用铁锤轻轻敲打了一下，机车立刻就能发动起来了。后来铁路局收到这位专家开具的一张1000美元的账单，便让专家列出账单明细。下面就是专家列出的账单明细：

- 用铁锤敲打机车：10美元
- 知道敲打哪里：990美元

促成良好的合作关系需要完成的任务与此类似，最终采取的一步只是整个解决方案中很小的一部分。

我们提出的建议是，无论你的权力多么有限，都要把自己当做是一位潜在的领导。如此反复，你就会发现通过利用我们所谓的“横向领导”可以让事情朝着更好的方向发展。

撰写本书的目的就是使你能够与同事们建立起高效的合作关系，一种能够取得高质量成果的合作关系。借助横向领导就能够做到这一点，而无需对同事们施用权力。这种方法由三个基本的步骤组成：第一步是要学习掌握和提高个

人与人合作的技能；第二步是要十分清楚地了解你要实现的战略目标，也就是把大家组织起来，共同完成任务；第三步就是要学习一些参与式领导的方法。在团队中人人平等，你作为其中的一员，可以利用这些方法提出问题、交流看法，并且促进他人更加善于合作共事。

这三个步骤与一位爵士乐大师想提高乐队演奏效果所采取的步骤类似。首先他需要提高自己的独奏水平。其次，他需要了解乐队演奏出高水平的爵士乐需要的各种音质，如和声、复调以及哪种背景音乐会使独奏者的演奏效果更好等等。只有在此基础上他才能够开始设法提高乐队成员共同演奏的水平。

我们相信，你，或者是公司、组织、委员会中的任何人，或者是参与各种形式合作活动的人都可以按照某种方式采取行动，提高合作成效。

目 录

译者序

致谢

前言

上篇 总论

第1章 成功合作/3

第2章 横向领导/11

中篇 成功合作5要素

第3章 目标：旨在明确要实现的结果/29

第4章 系统思考：充分发挥系统思考的威力/57

第5章 学习：把思考与行动结合起来/86

第6章 全力以赴：为人人提供具有挑战性的角色/104

第7章 反馈：表示赞赏，提出建议/120

下篇 综合运用

第8章 综合运用个人技能/141

第9章 如果你是管理者，该怎么办？/147

第10章 该出手时就出手/151

上 篇
总 论

Getting It
DONE

A grayscale image of a hand with the index finger pointing towards the letter 'O' in the word 'DONE'. The hand is positioned as if it is about to touch or highlight the letter.

第1章

Getting It DONE

成功合作

无论你是谁，是公司经理、联合会成员、后勤人员、咨询人员，还是政府官员，都无法仅仅依靠自己来实现所有的目标。你需要有下属、同事、上级、供应商或客户的帮助——你天天都要依靠这些人。即使你是一位诗人，也需要与编辑和出版商合作。只要你不是一位隐士，你就无法仅仅依靠自己完成大部分工作。所以，必须要与他人合作。

事实证明，相互合作不是一件容易的事情。通过设计可以使装配流水线上的机器人相互配合得天衣无缝。但对于人来说却不行，因为我们每个人都有自己的想法，况且人不是机器，人人都有情感——高兴或愤怒、自信或无安全感、友好或妒忌。对任何事情我们都有自己的判断标准，是公平还是偏颇，是对还是错。因此，许多人一起合作共事并不是那么容易。

1.1 两种常见现象

1.1.1 合作不见成效

与他人合作时，大多数人都为无效的劳心与费神感到沮丧。合作水平是不同的方法和思想混杂在一起的产物。每个人都凭借着自己的经验、直觉和习惯做事，但各自的经验、直觉和习惯又各不相同。各自不同的想法可以成为一种巨大的资源，据此能够提出更多的创意和方法以供选择；但差异的存在也可能