
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

作为现代社会中一家发展机遇很多的公司领导，你可能经常需要在各种未完成的工程项目中作出选择，而在此过程中，捷径经常会突然消失，而显示了光明未来的“展台广告”则会与过时的“交通标志”竞相吸引你的注意。当继续前进时，你会遇到需要解决的问题和需要帮助的人们。此时需要你在继续前进还是该停下来提供帮助之间作出选择。于是你会自问：“如果我停下来，我能做什么呢？我该做什么呢？”

本书为渴望在新世界中成功发挥领导能力的人们指明了道路。它描述了基层领导能力一种全新的模型，是建立在对处于领导位置人们的数百例实际行为的观察分析基础之上的。经过对许多个体行为的归纳，我们得到了该基本模型，它既适用于处于正式管理职位的人们，也适用于那些没有职位或权威的个体成员——那些并不认为自己是领导者，然而却每天必须接受领导能力挑战的人们。虽然在一对一和小团体内部效率极高、显示出了良好的效果，但这种模型却不适用于缺乏决断能力的人。它需要人们具有销售人员的技能、

4 第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

值得信赖的朋友之间的可靠以及自由斗士的勇气。

* * *

下午2:30，托尼正在面对一道他不能确定自己是否该负责的难题。

过去托尼认为自己是一位产品开发工程师，但现在他看上去要全职与客户支持中心打交道。一整天他都在那里通过电话回答客户提出的有关公司生产的一种复杂监视系统的问题。实际上该系统是他6年前设计的，而在进行成本削减合并时把该系统移交给了另一生产线，在其产品表中该系统的优先性较低。毫不奇怪，在公司所有产品中，目前该产品的产品收益率几乎最低。在托尼看来，每个人都期望最好放弃该产品。

然而，在渴望放弃该产品的人中并不包括客户。现在，托尼正在同一位销售商通电话，该销售商抱怨他紧急订了6套该产品，而现在生产部门却不能按期交货。销售商说：“求你了，托尼。请你到那里去看看你能否让他们按期交货。”

“找谁啊？我甚至连其中的一半人都不认识。”

“但他们认识你！你是该产品的专家。”

托尼回答：“据我所知，他们认为该产品降低了收益。我没时间再与他们争吵了。”

“但我订了6套！你必须做出来！”

“我？为什么是我呢？”

“因为如果你不做，没有人会做的。”销售商回答。

当托尼穿越工厂到另一生产线时，他对下一步将会发生的事情并没什么把握，甚至不知道这件事情值不值得他花费时间去做，或许他应当简单地对该销售商说抱歉；或许他在该产品上已经花费了过多的时间；或许公司正在淘汰该产品。托尼向产品开发部的上司询问实现该事情的可能性，但并没得到直接的回答。另外，今天托尼在客户服务中心的时间很长，没再看到他的上司。

* * *

1.1 领导能力的新机会

尽管细节可能会有所不同，但销售商让托尼陷入的进退维谷的困境与努力想弄清楚新工作方式意义（宽松的公司组织对工作并没定义，也不需要再对此做出定义）的人们所面临的领导能力难题非常相似。他们对公司非常关心，了解不稳定的变化，但怎么把这转化成为实际行动呢？并不是他们没看到需要他们提供帮助的地方，他们看到太多的地方需要帮助；他们所没看到的是进行干涉所需要的支持或权威。实际上，通常他们陷入的是以上事情的对立面：惯

6 第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

性、暗地里（以及公开）的反抗、杂乱的人际关系问题等，而他们认为自已并没能力解决这些问题。

对编辑本书所做的调查通过关注产生领导能力的具体行为解决了这种混乱。本书的内容揭示了与实践相符的领导能力，谁是真正的领导者，以及怎样把自己培养成为成功的领导者。本书是为管理人员、非管理人员、团队领导者、项目管理人员以及人力资源专业人才编写的。

抓住了成为基层领导的机会并不意味着就会毫无风险了。成为基层领导后人们通常怀有雄心大志，而公司对基层领导却没有明确的定义，成为基层领导的人们并不能从上司那里得到教诲，当事情变糟糕时也不能得到免除责任的承诺。为了取得成功，他们不得不走出办公室以及其他舒适的地方。他们需要利用公司解决问题的规章制度和程序，并请求上司提供更多的信息，以阐明问题、作出解决困难的决定。

既然成为基层领导就会面临如此多的挑战，那么为什么人们还执迷于此呢？是由于他们想使自己和别人的工作更容易？还是想感受一下强烈的权威感觉？想得到别人的认可？渴望发展？想施加影响？调查表明以上各点都可解释人们的行为，当然还有更多的原因。有时其原因超出了我们心灵感受的范围，只是他们认为该这么做而

已；有时人们也像托尼一样，是因为一些未加核实的原因（那位销售商说：“因为如果你不做，没有人会做的。”）。

* * *

去生产线的路上，托尼想该对操作工人说些什么，他知道最有力的论据就是客户对该产品持续不断的需求。归根到底，如果公司不是为了满足客户的需要，在这个商业社会，它的存在还有什么意义呢？同时，他也意识到情况并不那么简单。首先，“他的产品”（他一直这么认为）并没有产生像公司的其他3种监视系统那么多的销售额，或许永远也不能达到。所以将该产品迁移到新的生产线并不仅仅只是为了削减成本，或许这意味着别的什么，或许那位销售商在吸引工人完成其6件订购产品后将无力继续下去。另外，销售压力经常会使得客户从一位卖主那里购买所有的4套系统，如果公司不能完成这一套，那么公司也将失去其他3套系统的订单。正如托尼认为的那样，这就是问题所在，强调他的6件产品是毫无意义的，……不是吗？

托尼这样认为并不是第一次了，如果公司的总体计划和目标非常完美、始终如一，而不是现在的水平（正如工厂的头头经常说的那样），那么他的生活将会是多么轻松。不用看标识牌，托尼已经准确地知道他所在的位置了，并且知道该怎么做了。他有些留恋过

8 第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

去上司能够在处理这些事情方面对他进行指导的日子，而现在她却没时间了。实际上，托尼开始在想即使她有时间，是否还能帮助他也是个问题了。

在他的脑海深处，托尼认为惟一解决问题的方法就是使用某种强迫方式（尽管他还不能确定怎样做以及向谁）。也许他将要开始的会面可能是他向这个方向迈出的一步。

* * *

1.2 是什么创造了成为基层领导的机会

这些机会的出现是全球公司中发生的具有深远意义的变化结果。

1.2.1 更激烈的竞争和更苛刻的客户

更好、更快、更便宜、更新，这是现代公司要想具有竞争力必须达到的标准——并不是只要达到其中的一两个或三个，而是必须达到所有的四个。这是一个苛刻的要求，而最近十年来公司从内到外都在努力满足这些要求。如果公司不能同时满足以下三点，那么公司将会成为别人怜悯的对象：（1）在竞争者中名列前茅；（2）不仅仅是提供客户所需要的，而是要提供他们所需要的——以及那些他们可能永远也不会想到而一旦得到后就会为之着迷的产品；

(3) 盈利。

1.2.2 正式公司中的松散结构

几年来有一点已经越来越清晰地体现出来，那就是以下几方面的进展并不好：传统公司结构——标准公司结构表（见图1-1）；自顶向下的需求链；对执行人员、管理层和公司主管责任的明确定义。

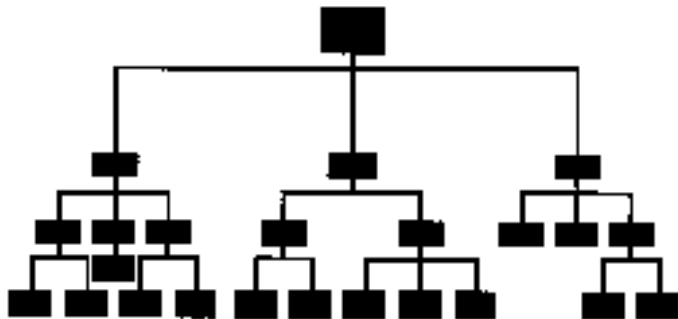


图1-1 传统公司结构

在“更好、更快、更便宜和更新”的竞争需要推动公司行为达到极限时，在传统公司结构和工作完成方式之间却出现了一种矛盾。在这种压力下，传统公司结构开始解体（见图1-2）。

竞争带来的冲击可能使得此时你的工作（无论是否处于管理之中）有些失控。在以一种把上司和下属联系起来的简练明确的责任落实到你身上之前，是没有来自上司的权威意见的。

10 第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

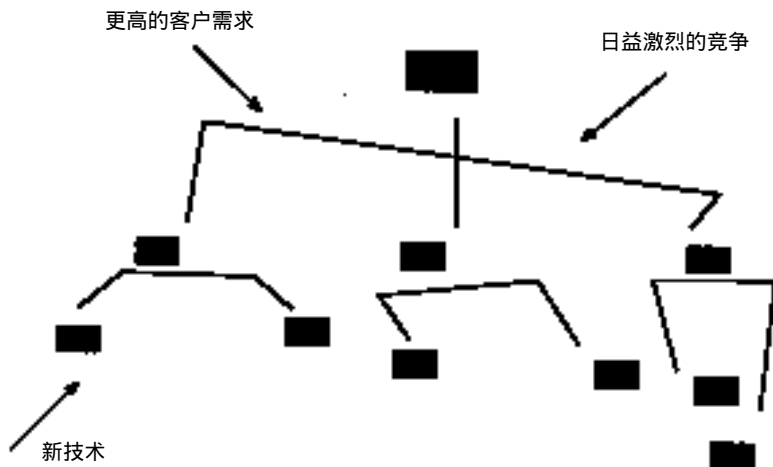


图1-2 压力下的传统公司结构

现在，越来越多的公司已经开始采用具有鱼网特征的结构了（见图1-3），坚固、富有弹性、以自身方式结合，却又具有灵活性，能够根据施加于其上的力，公司不断调整的目标和发展方向而改变其形状。

当你欣赏公司这种灵活性的组织结构时，如果你在这样一家具有鱼网式结构的公司中工作，或许正是这种灵活性使得你的头脑有些混乱。鱼网式的结构仍具有关联性和等级制度，但这些都是临时性的，只有在任务需要时才存在。可以这么说，公司结构经常需要重新调整以使得公司各部门能够一起对特定的迅速变化的商业需要做出反应。公司与世界其他事物的界线已经很模糊了，以至于公司

能够与客户走得非常近，甚至能与外界进行合作或结成联盟。尽管由于商业的原因这种灵活性是必须的，但它有可能让你的职责陷入混乱，并且在你对公司的贡献方面提供的指导很少。



图1-3 “鱼网式”公司结构

1.2.3 更少和更繁忙的管理人员

另一个产生新的领导机会的因素就是管理级别的减少。现在公司中的管理人员和主管人员比过去要少，保留下来的那部分人就要担负更多的责任，管理更多的人员，不能总是承担传统管理人员的职责了。另外，在现代公司中有很多的功能交叉小组以及涉外活动，以至于管理人员没有足够的知识或对以前他们所从事事物的控制能力了。

12 第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

成为这种趋势牺牲品的一种作法就是每年的绩效考核。管理人员从来都不想干这个。在功能交叉、分布广泛的公司中，这种行为看上去真是过时了。以一位在分支机构很多的公司中工作的任调查管理人员温迪（Wendy）为例。温迪的直接报告对象是利昂（Leon），一位在另一城市工作的调查分析师，去年他在一功能交叉小组工作，该小组负责为公司所熟悉的某种程序制定标准和设定软件方针。由于温迪并没参与该项目，事实上她也没有有关利昂工作质量的直接信息。然而，公司要求温迪对他的工作进行年度评价；对利昂来说，他期望得到有关自己工作情况的反馈。

当出现这种进退维谷的情况时，利昂所在的小组就要担负起领导的责任。为什么需要他们介入，对利昂的工作进行评价呢？实际上，某些人会说这是由于该小组对利昂的评价会比温迪的评价准确得多，即使她在利昂的隔壁办公室负责对该项目的管理。

1.2.4 知识工作者的优越性

信息是公司最有价值的财产之一；知识工作者是制造、分析和利用信息的人。有时人们把知识工作者定义为不制造任何实际产品的人。而现在，即使是工厂最低层的工人也经常使用计算机和其他信息处理设备。现在知识工作者无处不在——如制造、设计和金融、

信息服务、客户服务和技术支持等。根据美国劳工调查局的报告，1986~1996年间，“具有专业技能”的工人数目增加了34%，而在所有行业中该数目增长了19%。在1996~2006年间，估计该领域内的知识工作者数将比现在所有行业工人数多15%。

作为知识工作者，在某种程度上你可能会具有好几种工作的共有特征和类型，而这将有助于新型领导机会的产生。通常你只要做好自己份内的事就行了，但由于你的工作融入了其他人的思想和意见，所以你的工作和价值很难单独体现出来。对于工作，可能你比管理人员了解的更多；对于学术纪律或专业领域，可能你比公司更忠诚。最终，尽管你不需要评价管理技能或担任管理职能，但你可能会涉及到某个项目，而该项目需要你做管理工作。

尽管知识工作者倾向于自我管理，至少在某种程度上他们不想或不需要日常监督，但他们缺乏必要的自我领导能力。即使他们不能从繁忙的管理人员那里得到更多的领导，但仍然需要管理人员提供像从前一样的领导能力。他们需要指导以提高自己的工作能力，需要阶段性的更新以理解自己的工作是如何与不断变化的公司目标相适应的。

1.2.5 对项目 and 项目组关注不断增强

可能你已经注意到了公司的转变，从管理常规的日常生活转向

14 第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

管理项目。管理项目意味着大量的对领导能力的挑战：来自不同部门的项目成员、很少由项目经理直接控制的资源、报告可能会在项目目标 and 公司目标之间产生矛盾的关系等。除了项目组外，现代社会的许多公司已经把各部门和工作组重新调整为永久性的小组了，从分等级的与传统公司中一样的群体到完全自我管理的实体。这种新的结构创造了出现领导能力的机会，包括小组内、小组和公司其他部门之间、小组和客户以及世界其他部分之间。

* * *

在托尼与另一生产线的操作者会谈后，在回家的路上，他意识到尽管他仍不能解决该问题的任何部分，至少已看清了可能会遇到的许多小麻烦。他把这些障碍都记录了下来：（1）材料没有正确地保存，难怪他们不能完成该规格的系统；（2）该生产线的主管（他经常为由于生产那么少量的产品而更换生产线进行辩论）并没有真正理解该工序，经常因感到麻烦而不接纳它；（3）在人们注意到此事之前，一些货物已经在接收码头上停留两天了，等等。托尼对于操作者对他的主动接受感到很吃惊，或许他不该做笔记，现在或许他们认为会为其扫清路障的。

* * *

1.3 领导是什么样子的

当越来越多的各级别的雇员认为自己是被迫行使领导权力的（如托尼一样，即如果你不做，没有人会做的）时候，AchieveGlobal公司的成员对这种情况下所需的技能和行为进行了了解，对通常的领导能力现行模型也进行了研究。作为世界级的训练和咨询公司，我们对那些公司的各级员工提供了培训，以帮助他们能进行更有效的领导。于是有人会问：“像托尼那样的人所需的技能和行为与那些管理人员、部门经理和其他名义上的领导者有什么不同呢？另外，什么样的训练会让公司各种职位上的人们最好地行使领导权力呢？”

1995年在我们提出这些问题前，我们的领导能力研究大多集中于通常意义上的主管、部门经理和管理人员等级别上。例如。在20世纪90年代早期，我们进行了确定促进公司变化的影响因素的研究。我们要求成功的和较成功的美国和加拿大公司的管理人员就各自对公司在15个方面发展的成功与否进行描述和评价，这15个方面包括生产力、循环周期、客户忠诚度、收益率、雇员留任和市场份额等。我们对成功的和较成功的公司管理人员的反应进行了比较，发现成功的公司管理人员的做法确实与较成功的公司管理人员有差别。

我们把这些发现归纳为 5 种关键战略，称之为管理有效性

16 第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

CLIMB™模型，这成为我们为大多数管理团队提供咨询的基础。

CLIMB模型描述了5种领导战略，杰出的管理人员只要遵循该战略就可确保公司不断改变的动机的成功性。这5种战略是：

C：创造（Create）引人注目的未来；

L：让（Let）客户驱动公司发展；

I：包容（Involve）各种思想；

M：横向管理（Manage）工作；

B：建立（Build）个人可信性。

于是，在1995年，我们开始研究一些技能和行为，它们可能会帮助像托尼那样的非管理人员迎接现代公司中的结构性较差的领导能力的挑战。通过对100例领导事例和几十本领导能力书籍的分析，我们进行了更为广泛的研究。我们最初的发现（非结论性的）如下：

- 所有的研究都是针对正式领导（管理人员和部门经理）的，而不是针对技术工人、非管理人员、项目负责人、小组领导和一线工人的。然而，在日益减少的现代公司中，这些雇员不仅只是数量上的增加，由于传统管理人员的缺乏，他们已经成为迫切需求具有领导能力的人。
- 关于怎样成为一位优良的领导人我们并没有形成一致意见。

各种研究中的技能和品质是不同的。看起来每位教授、管理头头和统计学家都有他自己的观点，很少同意别人的发现。

- 调查反馈者的观点反映了进行某次特定研究时时兴的理论。例如，当Peters and Waterman公司的畅销书《寻找优点》(*In Search of Excellence*) 在执委会中获得公认时，在该时期进行的研究中大约有30%的反馈者认为“ 到公司各部门进行视察管理 ” 是理想的管理行为。而在该书出版的前期或后期，很少有人提到该观点。
- 大多数研究以通常的术语描述领导能力。例如，尽管某项研究认为整体性是有效领导者的优秀品质，研究人员却很少提到反映或融合了该品质的日常行为。

这些早期的努力使得我们发现如果想找到表达现代实际情况的领导能力模型，我们必须进行自己的研究。我们期望能把与有效领导结合紧密的能力分离出来，而不管掌握这些能力的人员的级别或职位。为了明确阐述这些能力，我们应用了关键事件方法。它是一种自20世纪40年代早期以来就一直在使用的适用于精确进行几千种研究的一种方法。

通过应用这种方法论，AchieveGlobal公司的研究者要求公司各级别的人员对直接观察到的最近发生的良好的或蹩脚的领导能力进

18 第一部分 基础篇 CLIMB领导模型

行详尽的描述。该事件可能涉及到管理人员（主管、中级管理人员和低级管理人员）和非管理人员（例如技术工人、非管理层人员、项目负责人、小组领导和一线工人等）。

我们问了什么

请回忆一下过去一个月来你公司的某位职员显示出的良好的（或蹩脚的）领导能力。是什么让他显示了良好的（或蹩脚的）领导能力？该行为的结果如何？该职员在贵公司担任什么样的职位？

我们只是简单地要求反馈者回忆发生的事件并尽可能地描述清楚。后来，我们把所有的事件根据每一事件的中心行为、意图或结果进行分类。

我们的研究涉及了公司的所有阶层，从首席执行官（CEO）和管理人员到一线工人，来自美国及加拿大所有主要地区的450多家公司。这些公司是随机抽取的，属于制造业、高技术、服务业、政府部门和教育等。公司规模包括少于250人的，也包括超过10 000人的。我们研究了1 871项有关各种职位和行业的关键事例（也即他们印象的口头描述），这些事例的主体被认为是具有领导能力或缺乏领导能力。研究者分析了事例的共性，把它们分成120种较大的行为类别，并把各类别与17种领导能力密切联系起来，分析过程见图1-4。