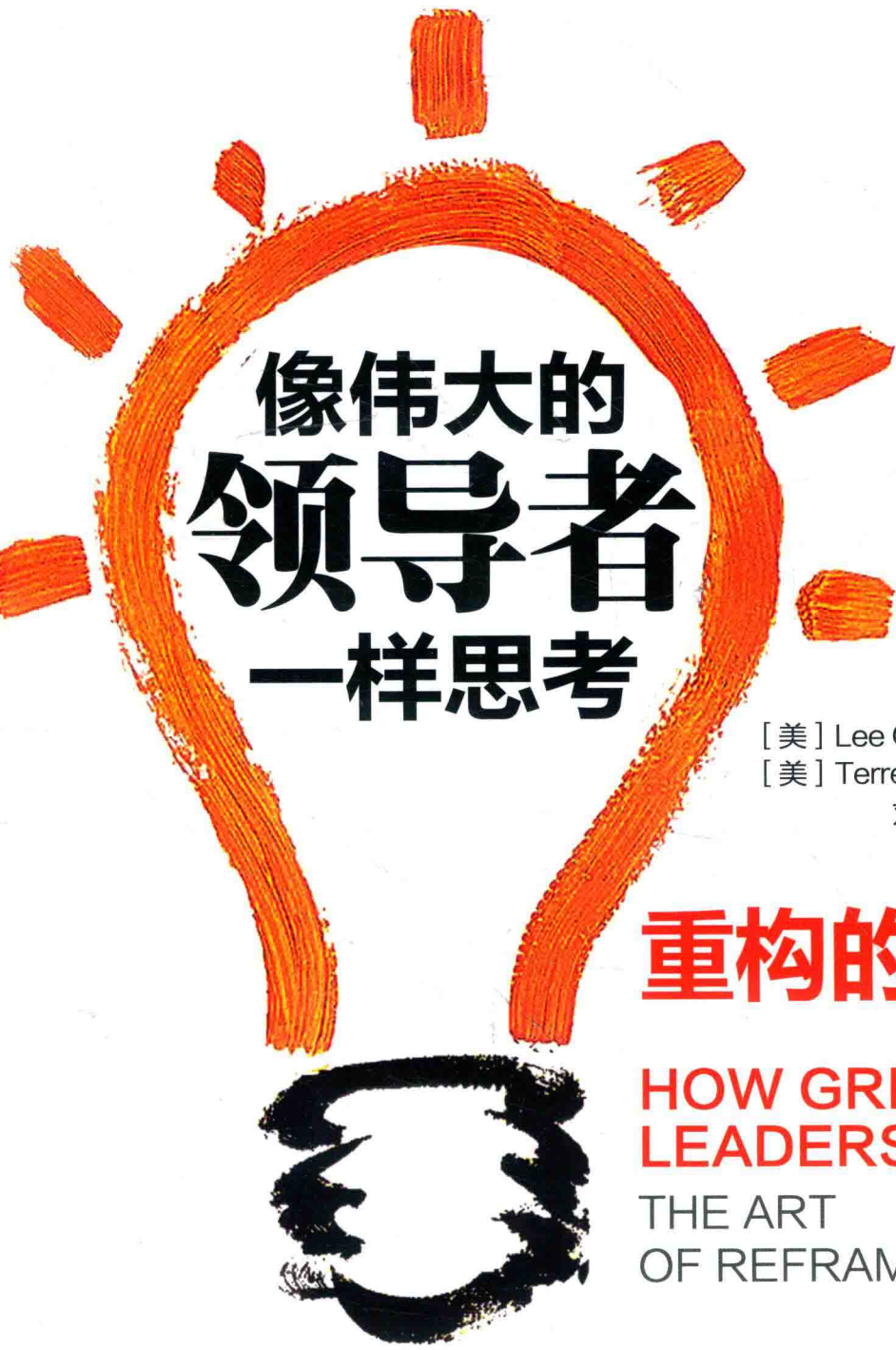




新信息时代商业经济与管理译丛

WILEY



像伟大的 领导者 一样思考

[美] Lee G. Bolman 著
[美] Terrence E. Deal 著
刘 怡 译

重构的艺术

HOW GREAT
LEADERS THINK
THE ART
OF REFRAMING



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

新信息时代商业经济与管理译丛

WILEY

像伟大的
领导者
一样思考

[美] Lee G. Bolman
[美] Terrence E. Deal◎著
刘 怡◎译

重构的艺术

HOW GREAT
LEADERS THINK
THE ART
OF REFRAMING

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

像伟大的领导者一样思考：重构的艺术 / (美) 鲍曼 (Bolman, L. G.), (美) 迪尔 (Deal, T. E.) 著 ; 刘怡译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 7
(新信息时代商业经济与管理译丛)
ISBN 978-7-115-42081-7

I. ①像… II. ①鲍… ②迪… ③刘… III. ①领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第064074号

版权声明

Lee G. Bolman, Terrence E. Deal.
How Great Leaders Think: The Art of Reframing.
Copyright © 2014 by John Wiley & Sons Ltd.
All rights reserved. This translation published under license.
Authorized translation from the English language edition published by Wiley Publishing, Inc..
本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Ltd 公司授权人民邮电出版社出版, 专有版权属于人民邮电出版社。

-
- ◆ 著 [美] Lee G. Bolman Terrence E. Deal
责任编辑 刘 洋
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 14 2016 年 7 月第 1 版
字数: 184 千字 2016 年 7 月河北第 1 次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2015-1903 号
-

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315

内容提要

本书内容非常实用和有见地，切入的角度会让读者大呼惊喜！作者鲍曼和迪尔都是该领域的资深专家，他们二位提出了4个有关领导力和组织的思维框架：结构、人际、政治和文化，这4个框架为领导者了解组织生活的4个主要方面提供了一个便捷的指南，让他们能够解读自己所处的纷繁世界，看到更多的选择，找到更有效的方法来激励员工、推动组织成长。

本书的观点新颖独到，书中既有新鲜的案例，又有翔实的细节。书中对于“如何成为一个优秀领导”的建议不仅适用于商界领袖，也可供其他组织或机构的领导借鉴。此外，高等院校企业管理等相关专业的师生亦可将本书作为学习参考用书。

致谢

我们要感谢世界各地所有为我们的工作做出贡献的人，但名单太长，我们的记忆太短，无法一一致谢。我们尤其要感谢伯克利大学，卡内基梅隆大学，哈佛大学，斯坦福大学，拉贝耳纳大学，密苏里州堪萨斯城大学，南加州大学，范德比尔特大学和耶鲁大学优秀的同事和学生们，感谢他们为我们提供宝贵的意见，鞭策我们进步，多年来给予我们支持。

感谢哈佛大学的艾伦·哈里斯，她在繁忙的工作和拓展训练之余，还抽出时间支持这个项目，和我们分享见解和想法，并对我们的手稿慷慨地提出意见。李一如继往地感激布鲁克林圈的戴维·布朗，菲尔·莫维斯，巴里·奥索瑞，蒂姆·霍尔，比尔·卡恩，托德·吉克——这已经是他们一同探索领导力及组织研究的乐趣和意义的第4个十年。

李在密苏里大学堪萨斯城分校布洛赫学院的许多同事都提供了宝贵的支持和意见，包括戴夫·康奈尔，南希·戴，戴维·唐纳利，多伦尼·哈德森，克兰西·马丁，大卫·伦兹，威尔·赛尔芙，玛丽莲·泰勒和西德尼·沃德。布鲁斯·凯帮助李保持清醒和高效。

李要特别感谢亨利·布洛赫的友谊，还要感谢他自1993年起一直授予李 Marion Bloch/Missouri Chair 的荣誉席位。为纪念他的妻子——一位真正了不起的女人，亨利于1993年，他的妻子辞世后创设了该席位。

特里要感谢各地的同事给予他的诸多有益的意见和建议，包括拉文大学的德沃哈丝·利伯曼，杰克·米克，佩吉·雷德曼，唐娜佩吉·雷德曼和朱莉·惠勒；加州大学圣巴巴拉分校的莎朗·康利；威斯康星大学的荣誉教授肯特·彼得森；南加州大学的沃伦·本尼斯，吉布·亨茨克和斯图·哥萨德；凤凰城大学的里贾纳·帕切科；以及 SLO's Friday Afternoon Think Puddle 的帕特里克·范维提和埃里克·普拉瑟。

随着年龄的增长，我们的生活变得越来越程式化，这一次的手稿仍然是在凤凰城的丽思卡尔顿酒店完成的。与往常一样，那里的工作人员让我们感到宾至如归，他们再次展现了丽思卡尔顿酒店无与伦比的服务。感谢约翰·比森，格兰特·迪普曼，让·汉格斯特，沙朗·克鲁尔，罗莎·梅尔格扎，玛塔·奥尔蒂斯，让·赖特和他们的同事。

埃德娜酒庄的两对夫妇——皮卡托尔斯，海尼斯，安德森和唐纳斯——与特里一同探索葡萄酒酿造的艺术和科学，一同体验其中的欢乐与困苦。两个专业的酿酒师，彼德拉河酒厂的罗密欧·泽赫（我们叫他“梅奥”）和 Consilience & TresAnelli 的布雷特·埃斯卡莱拉，不但与我们分享酿酒知识，还给了我们很多领导力方面的建议。梅奥提醒我们：“不要过度管理你的葡萄！”布雷特在回答每一个问题之前，都会说：“一切都要视情况而定”。

这已经是我们与巴斯出版社合作的第4个十年，我们很高兴，同时我们也要感谢多年来帮助过我们的朋友，包括比尔·亨利，史蒂夫·皮尔桑蒂，林恩·卢科，比尔·希克斯，黛布拉·亨特，塞德里克·克罗克，拜伦施奈德，大卫·布莱曼等。凯特·斯威尼一直是一位优秀的编辑和好朋友，我们很高兴能与她再次合作。然后我们还要感谢罗布·勃兰特，凯瑟琳·杜兰·戴维斯，玛丽·加勒特，米歇尔·琼斯，尼娜·克里森和阿丽娜·坡尼瓦茨，没有他们的鼎力支持，我们的工作不可能进展得如此顺利。

我们要感谢多元化的、知识渊博的、优秀的外部审稿团队，他们给了我们许多宝贵的建议。虽然我们没有采纳他们的一些卓越的观点，我们与

他们也并不总是彼此认同，但他们的意见仍然让我们受益良多。

李的6个孩子——爱德华，雪莱，洛瑞，斯科特，克里斯托弗，布拉德利，和3个孙子（詹姆斯，贾斯明，福斯特）在不断地充实他的生活，帮助他进步。特里的女儿珍妮是一名厨师和电视名人，她拥有罕见的天赋，能够魔术般地将简单的食材变成美味佳肴。特别值得一提的是特里的父母——鲍勃和多萝西·迪尔。虽然他们都已过世，但在他们的有生之年，他们惊喜而又欣慰地看到自己任性的儿子写了一本书。在特里找不到生活的方向时，他的姐姐帕齐和哥哥约翰始终是他的强大后盾。

我们还要特别感谢克里斯·阿吉里斯，一个美好和有影响力的同事兼老师——我们俩共同的老师。他乐观，睿智，乐于接受所有独特的人和事。他于2013年辞世，他是不可替代的，我们会一直想念他。

我们要再次把这本书献给我们的妻子，再多的嘉奖和赞美都无法表达我们对她们的感激。琼加·洛什是李的爱人，也是他最亲密的同事，她给他鞭策和批评，也给他支持和厚爱。她的贡献（包括对书名的微调也非常有帮助）已经深深融入我们的思想，她的智慧和见解让我们受益无穷，语言已不足以表达我们的感谢。

桑迪·迪尔的心理训练使她能够从独特和富有启发性的角度看待组织。她的成功实践为我们提供了有用的案例，帮助我们更好地理解临床心理学的概念。她是业内最有天赋的诊断专家，也是一个令人愉快的合作伙伴，我们的成绩离不开她长期以来的爱与支持。在她的身上，集合了勇气和爱心，亲密和独立，责任心和幽默感——这一切都使她与众不同。

琼和桑迪，再次谢谢你们！我们对你们的爱历久弥新！

前言

本书只想传达一个简单的信息：

- 善于思考是有效领导的第一步。
- 懂得如何换框思维——从多个角度看待同样的事物的领导可以更好地思考。他们能够清晰地描绘周围在发生什么，清楚地看到如何才能达到预期效果。
- 当领导们学会驾驭领导力的 4 个关键领域——结构、人际、政治和象征意义时，他们将会看得更远，做得更多。

我们的读者和书迷经常问我们，《组织重构》(*Reframing Organizations*) 有没有一个更简短、更实用的版本，我们想告诉他们，本书就是。这本全新的书是一个有关我们的重构理念和我们的 4 格模型的紧凑概述，重点探讨领导力。由于讲故事往往是最佳的教学形式，因此我们将使用案例和实例（其中许多来自标志性的领袖）来生动地告诉读者“伟大的领导如何思考和行动”。

本书问世距离我们第一本书（标题十分拙陋，叫作《*Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*》）出版已经 30 年了。我们当时有了一些想法，这些想法一直在不断地完善中，我们从很多关于组织和

领导力的研究中汲取灵感，从前的学生也开始给我们一些积极的反馈，这些都是我们的动力。这些年我们学到了很多，我们也更加相信我们的框架是有广度和力量的。我们的读者、同行、学生、客户和研讨会嘉宾都认为我们的想法在现实中是有用的，甚至可以挽救事业。他们的支持和贡献，以及我们与他们之间的长期合作使我们受益匪浅，支撑着我们不断前行。写作虽然辛苦，却让我们获益良多，其间有一筹莫展时的顿悟，更有突破障碍时的喜悦。不过，有一个合作伙伴，这一切就容易多了。在过去几十年中，我们相互尊敬、彼此爱戴，虽然距离遥远，却始终保持着融洽的关系。

译者序

本书无疑是一本非常棒的领导力书籍。书中既有趣闻轶事、文化元素，也有确凿的案例，它们之间的碰撞产生出惊人的效果。书中的案例全部来自中国读者耳熟能详的商界领袖，如亚马逊的杰夫·贝佐斯，星巴克的霍华德·舒尔茨，美捷步的托尼·谢，施乐的厄休拉·伯恩斯，以及已故的苹果创始人史蒂夫·乔布斯。他们通过自己的失败教训和成功实践，向读者传授可以立即付诸实践的具体经验。

因此，无论你是一个有20年经验的专家，还是一个初出茅庐20天的“菜鸟”，本书简单明了的解释、妙趣横生的例子都可以帮助你掌控你的职业发展，朝着一个全面、明晰的愿景全速前进。

本书不但是企业领导的实用宝典，也可作为普通商务人士的晋升指南！书中令人惊喜的洞见将帮助你全方位提升你的人际能力、问题分析能力和领导能力，让你在职场中如鱼得水！

本书的关键词是“换框”（Reframing），但为了便于不熟悉“换框”这个词的读者理解，我们采用“重构”作为书名。“换框”一词中的“框”指的是一个人的思维框架，“思维换框”也叫“思维转换”，它可以帮助我们打破原有的思维体系，找到全新的方向与目标，即“重构”。换框思维可以被灵活运用到很多方面，包括家庭教育、工作交际、日常问题的解决等。

本书由刘怡翻译和定稿。

感谢编辑刘洋在翻译过程中和后续出版工作中给予的真诚帮助和支持！

感谢我的丈夫冯思翔为我所做的所有译前准备工作以及在整个翻译过程中给予我的真挚鼓励！

书中翻译若有不当之处，敬请读者指正。

刘怡

2016年3月于云南昆明

目录

第一部分 领导力的四个维度 1

第1章 引言：思维换框的力量	3
无知的诅咒	9
架构思维框架	11
打破思维框架	13
四种领导思维框架	15
工厂	17
家庭	17
丛林	18
神殿和狂欢节	18
多框思考	19
结论	20

第二部分 结构型领导 23

第2章 梳理结构	25
联合包裹服务公司（UPS）的结构	26
麦当劳公司和哈佛大学：两个纠结于结构的组织	26
社会架构的组成元素	29

环境因素	30
规模和年龄	31
核心流程	31
战略和目标	31
信息技术	32
劳动力的性质	32
结构性思维框架的应用	33
结论	35
第3章 组建群组和团队	37
《蝇王》	37
智利矿工逃生记	39
领导动力对比	41
团队中的任务与结构	42
球队的结构	43
部分的总和：棒球	44
规划接下来的战略：美式橄榄球	44
空中的配合：篮球	45
结论	47
第三部分 人际型领导	49
第4章 引领人才	51
视员工如草芥	53
塞姆科（SEMCO）：投资于人	53
构建理念和价值观	55
聘用适合的人才	56
留住他们	56
投资员工	57

持续赋予员工权力	57
促进多样化	58
男人衣仓：做正确的事	58
结论	61
第5章 站在他人的角度审视自己	63
艾伦和唐	64
自我意识	67
领导能力：辩护和探究	71
结论	74
第四部分 政治型领导	75
第6章 像政治家一样当领导	77
政治技巧	78
制定议程	78
绘制政治版图	79
交际和结盟	81
谈判和协商	82
案例：陷入困境的审计员	84
结论	86
第7章 领导充当斗士和调解人	87
史蒂夫·乔布斯：斗士	87
鲍勃·伊格尔：调解人	89
冲突管理：推波助澜还是平息风波？	90
调解人：灭火	90
斗士：加剧矛盾	93
案例：路易斯·佩恩	96
结论	98

第8章 魔术师一样的领导	101
星巴克的文化复兴	102
备忘录	103
骚动	103
咖啡师训练营	104
再造一个符号	104
领导人峰会	105
2008 年年会：树立信心	105
惊人的表演	106
梳理星巴克故事的文化脉络	108
魔法：符号型领导如何工作	108
符号型领导尊重历史、以史为鉴	108
符号型领导解读经验	109
符号型领导制定并传达充满希望的愿景	109
符号型领导以身作则	110
符号型领导会讲故事	110
符号型领导举行仪式和典礼	111
结论	112
第9章 寻找团队的灵魂	113
鹰小组成功的原因	114
加入团队	115
将多元化领导作为一项竞争优势	116
以身作则，而不是发号施令	117
专门的语言	117
故事	118
幽默和游戏	118

仪式与典礼	119
“非正式文化参与者”的贡献	120
建设一个有灵魂的团队	121
结论	122
第六部分 改进领导方式	123
第10章 在行动中转换思维	125
换框思维的好处和风险	135
新来者和外来者的思维换框	137
结论	137
第11章 领导形象不对称的风筝能飞吗？	139
亚马逊的杰夫·贝佐斯	140
部落领袖：美捷步公司的谢家华	143
真正的工程师：施乐公司的厄休拉·伯恩斯	145
艺术家：苹果公司的史蒂夫·乔布斯	147
结论	150
第12章 领导力与变革	151
领导力的局限	151
变革载体与催化剂	152
思维框架与变革	155
福特汽车公司的复兴	157
结论	164
第13章 寻找灵魂：领导伦理	165
组织中的灵魂和精神	166
工厂：卓越与启发	168
家庭：关怀与爱	169
丛林：法律与力量	171

庙宇：信仰与意义	173
结论	175
第14章 杰出的领导，精彩的故事	177
世界观、思维框架和故事	178
领导的世界观	178
领导的故事	180
结论	183
附录 领导取向测试	185
参考文献	189
作者简介	203