



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

和谐领导

RESONANT LEADERSHIP

[美] 理查德·伯亚斯 安妮·麦基 著

李超平 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

RESONANT LEADERSHIP

谐领导

[美] 理查德·伯亚斯 安妮·麦基 著

李超平 译

商 务 印 书 馆

2008 年 · 北京

Richard Boyatzis & Annie McKee

RESONANT LEADERSHIP

Original work copyright © Richard Boyatzis and Annie McKee.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

和谐领导/[美]伯亚斯,麦基著;李超平译.—北京:
商务印书馆,2008

ISBN 978-7-100-05829-2

I. 和… II. ①伯…②麦…③李… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第052676号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

和 谐 领 导

[美]理查德·伯亚斯 安妮·麦基 著
李超平 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05829-2

2008年12月第1版 开本700×1000 1/16

2008年12月北京第1次印刷 印张19

定价: 38.00元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



译者序

名

年来,我一直致力于领导力、敬业度、工作倦怠、职业压力、胜任特征模型与组织文化等方面的研究,并且取得了一定的成绩。我们在国内率先开展变革型领导的实证研究,揭示了变革型领导在中国的结构,编制了我国第一份“变革型领导问卷”。我们修订了国际上最权威的工作倦怠问卷 MBI-GS,在此基础上完成了“2004 年中国工作倦怠指数”、“2005 年中国教师职业压力与心理健康调查”、“2006 年中国上班族工作和谐指数大型公益调查”等项目。我们也对领导力与员工心理(包括职业压力、工作倦怠、敬业度等)及组织发展之间的关系进行了研究,虽然有了一些发现,但是与我们的期望相差甚远。所以,在我们内心深处一直有一个疑问:领导力与员工心理及组织发展究竟是什么样的关系?如果说领导力对员工心理与组织发展有影响的话,这种影响又是如何实现的?当我拿到《和谐领导》(*Resonant Leadership*)一书的原著时,我想我找到了答案——理查德·伯亚斯与安妮·麦基圆满地回答了这一问题。可以说,《和谐领导》是领导力领域当之无愧的又一巨著。这也是明知翻译是一项又苦又累的工作,我却还欣然接受商务印书馆的邀请承担此书翻译的主要原因。因为《和谐领导》回答了我最想回答的问题,因为我想为我国读者分享大师的智慧尽一

译者序

点绵薄之力。

作为管理者，一个摆在我们面前的难题是：在管理与领导过程中，如何做到真正的双赢，乃至多赢？在现实生活，很大一部分管理者都是顾此失彼，这也是为什么：皇帝会成为“孤家寡人”，管理者会觉得“四面楚歌”、“心有余而力不足”；很多管理者在工作上硕果累累，家庭生活却“红灯”高挂；商业精英会觉得“身心俱疲”，乃至“过劳死”；上班族会整天忙忙碌碌，却又觉得“壮志未酬”……理查德·伯亚斯与安妮·麦基认为，之所以会出现诸如此类的问题，其根本原因在于管理者的领导方式。今天的管理者所必须面对的挑战是：点燃人们的激情，调动组织的一切资源，向千变万化的未来前进。为了应对这一挑战，管理者在领导过程中必须持续不断地付出，而在这一过程中稍有不慎，管理者就很有可能被“权力压力”击垮，陷入“付出综合征”，最终导致管理者的“不和谐”。当管理者不和谐时，他们的身心、他们的工作、他们与上司之间的关系、他们与团队及下属之间的关系、他们与家人之间的关系等等，都有可能出现问题，这时就容易出现上面所提到的各种问题。更为严重是，管理者的“不和谐”会传染，进而导致更大范围的“不和谐”，乃至整个组织的不和谐，最终给组织发展和组织绩效带来负面的影响。理查德·伯亚斯与安妮·麦基指出，要改变这一状况并打破“不和谐”的恶性循环，管理者必须进行“自我重塑”，让自己回归“和谐”，并持续维持“和谐”，即管理者应该成为一名和谐的管理者，在领导过程中应该采用和谐领导。只有这样，管理者在领导的过程中才能实现多赢：管理者自己、整个组织、上司、团队与下属、家人甚至客户都能从这一领导方式中获益。

理查德·伯亚斯与安妮·麦基进一步指出，希望之心、警醒之心和怜惜之心是管理者能否自我重塑的关键。尽管这三个因素乍看起来好像没有什么特别之处，但是它们的确是和谐领导的核心所在。在



本书中的第六章、第七章与第八章中,理查德·伯亚斯与安妮·麦基对什么是希望之心、警醒之心和怜惜之心进行了详细说明,并用生动的案例阐述了如何培育希望之心、警醒之心和怜惜之心,而且在每章与本书附录中还提供了一些辅助练习。有心的读者可以参考这几章的内容来培育自己的希望之心、警醒之心和怜惜之心,相信付出一定会有回报。只要您真的按照这几章进行自我重塑,您就一定能成为一名和谐的领导者,您也就一定能实现自己的梦想,过上您想要过的生活。

最后,我要特别感谢张瑞芬、方伟、唐朝波、常苗苗、江超萍对本书所作的贡献,他们不仅参与了本书的初译工作,而且承担了大量的文献检索、专业词汇查阅与文字加工工作。他们的敬业、专业、认真、细致,都让我记忆犹新,正是由于他们的努力才使本书的翻译工作能够顺利完成。我也要感谢原书作者理查德·伯亚斯,他多次通过 E-mail 回答了我在翻译过程中遇到的一些问题,他的真诚、耐心、睿智给我留下了深刻的印象,也正是有了他的帮助才使本书的翻译最大限度地接近原文。我还要感谢新加坡国立大学管理学院的宋照礼博士、中国人民大学商学院的宋继文博士、迈阿密大学商学院的吴滨博士,他们总是不厌其烦地回复我求助的 E-mail,帮助我解决了翻译过程中遇到的许多难题,他们的耐心、体贴、专业是我学习的榜样。我还要感谢我的导师中国科学院管理学院时勤研究员、中国管理大学公共管理学院院长董克用教授与我的同事们:吴春波教授、方振邦教授、刘昕副教授、胡威博士,他们的支持与帮助是我前行的动力。此外,我要感谢商务印书馆的编辑张如帆女士,是她把这么优秀的一本领导力专著委托给我翻译,并在翻译的过程中不断提醒我把“高质量”放在第一位。最后,我还要感谢国家自然科学基金委,正是有了国家自然科学基金委的资助(项目批准号:

译者序

70502022), 本书的翻译工作才更有保障, 我的研究工作也才能更顺利。感谢所有关心、支持与帮助过我的人。

中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所

李超平 博士 副教授

于中国人民大学求是楼

二〇〇七年正月初八

谨以此书献给我们的父母：
索菲娅和基里亚科斯·伯亚斯，
凯瑟琳·麦克唐纳·维格斯坦和默里·维格斯坦。
感谢你们一路上用爱心指导我们，
引领我们以警醒之心、怜惜之心和永恒的
希望之心去享受人生。



序 言

白

从我和好友兼同事理查德·伯亚斯以及安妮·麦基共同出版了《原发领导力》(Primal Leadership)之后,我们就在世界各地宣讲和谐领导是如何让领导者更加有效的。听众不可避免地要问我们一个问题:我同意你们的观点,但是如何实现和谐领导呢?现在理查德和安妮富有远见而又准确地给出了这个关键问题的答案。

一直以来,我个人从理查德与安妮那里学到了不少东西。面对现实生活中的原始素材,他们每一个人都极其敏锐,同时还表现出了科学家的才智、实践者的精明以及充满怜惜之心的灵性。

他们在《和谐领导》一书中也表现出了同样的敏锐,正如与他们一起工作让我获得了极大的回报一样,阅读此书也让我受益匪浅。理查德和安妮的这本书总结了全球大大小小的公司或者组织——从南非的校园到全球商业中心的董事会会议室——的经验与教训。借助自身丰富的经验,他们为类似仁爱、怜惜之类的品德,以及梦想、希望、乐观和伦理准则在我们的生活中所发挥的重要作用提供了大量具有说服力的商业案例。

卓有成效的领导需要具备社交魔力。正如理查德和安妮在本书中所指出的那样,杰出的领导者不仅能激励他们自己,也能在某种程度上传播积极性,点燃与调动周围人的积极性。但是,卓越的领导并不像高高在上

的明星向他人撒下神奇的种子那样简单。真正的领导者知道他们也在被领导——领导并不是在一条单行道上行走。任何领导者都必须听取他人意见,并协调与他们的关系,以获取信息来帮助大家在整个行程中保持步调一致。最杰出的领导者知道,我们和周围的人是一个密不可分的整体。

但是这就出现了一个领导悖论:对领导者而言,管理上的首要任务并非是领导他人;领导者要面对的第一步挑战是了解并管理好自己。这包括与内心深处指引我们行为的价值观保持一致,让我们的所作所为意义深远。这种自我管理也要求我们让自身的情绪与目标保持一致——既为了更好地激励自我,也为了使我们自己保持冷静与关注。当我们的行为与内心真实的想法一致时,我们就会为自己所做的一切感到欣慰。当活力和兴奋感从心底油然而生时,这就证明了我们正在朝着正确的方向发展。

但是为什么要这样呢?因为卓有成效的领导需要怜惜之心——并不是慈善的施舍,而是一种仁爱的态度、帮助他人的倾向。怜惜之心能提升我们的精神境界,使我们不再以“小我”为中心,而是使我们能更关注他人。这个看似简单的提升能让领导者获得他们迫切需要的精神重塑,而这种重塑,正如它所表现的那样,对于领导者保持自身效率以及领导效率都至关重要。

在当今社会,由于领导者在工作中不再能坚持透明原则所产生的副作用,与他们傲慢的、以自我为中心的行为风格所产生的严重后果一起,已经破坏了商业社会的正常秩序,因此我们在本书中分享的真知灼见就显得更为珍贵。如果说今天我们需要从领导者那里获得什么的话,我想更多的应该是和谐领导。

——丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman)



致 谢

在

阅读这本书的过程中，你会听到来自各方面的声音——智慧的声音、领悟的声音、经验的声音和支持的声音。这些声音来自接触过我们、教导过我们、激励鼓舞过我们的人——他们都是我们信任与珍惜的人，如果没有他们，我们不可能也不会有勇气来写这本书。我们深深地感谢在这个过程中大家所给予我们的支持、鼓励和帮助。

我们和丹尼尔·戈尔曼的合作关系一直以来就是上天给我们最珍贵的礼物和财富。我们工作的每一点进步都离不开他的帮助。我们尊敬他，也深深地关心他，同时我们也能感觉到他极具感染力的积极活力。丹尼尔的和谐领导将继续激励着我们，我们很感激也很高兴经常有机会与他交流我们的想法。

出版社的工作团队也非常出色。与他们每个人共事都非常愉快，他们都有着敏锐的判断力以及丰富的创造力。特别要感谢我们的编辑杰夫·基欧（Jeff Kehoc）给予我们的体贴、敏锐、平和的指导，他的个人魅力和他的幽默感都给我们留下了深刻的印象。我们也要感谢霍利斯·亨伯奇（Hollis Heimboach），她对本书的内容和书中体现的精神都给予了很大的帮助——她是她自己的和谐领导者。当然，还要感谢马克·布鲁姆菲尔德（Mark Bloomfield）、戴维·戈林（David Goehring）、托德·

致谢

伯曼 (Todd Berman) 和埃琳·布朗 (Erin Brown), 感谢他们相信这本书不仅会给商业界人士, 也会给更多的领导者带来不一样的观念和想法。

我们的责任编辑, 也是我们写作灵感的源泉露西·麦克考莉 (Lucy McCauley), 真的是一个特殊人物。她对我们的构思与写作的帮助所带来的价值是无法衡量的, 因为她坚信我们的工作对有思想的探索者将产生重要的影响, 如同对她自己所产生的影响一样。

我们要特别感谢泰里欧斯 (Teleos) 的团队成员格雷琴·施梅尔策 (Gretchen Schmelzer)、尼恩·布兰南 (Neen Brannan) 和帕特利斯·沃尔登伯格 (Patrice Waldenberger)。他们每个人为这项工作牺牲了数天——不, 是数周时间来搜集和整理相关材料。他们踏实的工作作风、过人的智慧和幽默感帮助我们克服了许多困难, 使写作工作得以如期完成。

我们很幸运地能和下面这些人合作, 他们付出了自己的一切来探索有关卓越领导的真理。他们无私地与我们分享了他们的经验、他们的研究以及他们的信念。他们激励了我们, 也帮助了我们。在此, 我们非常感谢我们学院和研究团体的朋友和工作伙伴们:

凯斯西储大学 (Case Western Reserve University) 威特海德商学院 (The Weatherhead School of Management) 组织行为学系: 梅尔文·史密斯 (Melvin Smith)、黛安娜·比利莫利亚 (Diana Bilimoria)、波比·麦克雷欧德 (Poppy McLeod)、戴维·科尔布 (David Kolb)、戴维·考波瑞德 (David Cooperrider)、隆恩·弗莱 (Ron Fry)、埃里克·尼尔森 (Eric Neilsen)、希拉里·布拉德博雷 (Hilary Bradbury)、珊迪·彼得利特 (Sandy Piderit)、苏珊·凯斯 (Susan Case)、丹尼·索洛 (Danny Solow)、米哈利·马斯洛维克 (Mihaly Maserovic)、尼尔·格林斯潘 (Neil Greenspan)、戴维·阿伦 (David Aron)、戴比·奥尼尔 (Deb



O'Neil) 和贝蒂·凡登布希 (Betty Vandebosch) 。

泰里欧斯领导力学院: 联合主席弗朗·约翰斯顿 (Fran Johnston) 以及团队成员劳拉·佩克 (Laura Peck)、埃迪·马维瓦 (Eddy Mwelwa)、尼恩·布兰南·戴劳尔·梅森 (Delores Mason)、理查德·马希米利安 (Richard Massimilian)、米歇尔·麦克尔赫尼 (Michael McElhenie)、波比·纳什 (Bobbie Nash)、格雷琴·施梅尔策、戴维·史密斯 (David Smith)、菲莉斯·蒂琳 (Felice Tilin)、帕特利斯·沃尔登伯格和埃米·尤格夫 (Amy Yoggev) 。

宾夕法尼亚大学: 彼得·库里洛夫 (Peter Kuriloff)、格雷格·谢伊 (Greg Shea) 和肯维·史密斯 (Kenwyn Smith) 。

ESADE: 理查德·塞洛沃斯 (Richard Serlavos)、托尼·林厄姆 (Tony Lingham)、波尼·里奇 (Bonnie Richley)、塞弗瑞·索莱尔 (Ceferi Soler)、卡洛斯·洛萨达 (Carlos Losada)、泽维尔·门多萨 (Xavier Mendoza)、琼·马努尔·巴蒂斯塔 (Joan Manuel Batista) 和杰姆·休加斯 (Jaume Hugas) 。

为我们提供灵感的同事: 来自 IMD 公司的汤姆·麦尔耐特 (Tom Malnight)、兴隆资产公司 (Uplift Equity) 的合伙人安德斯·弗格森 (Anders Ferguson)、英赛特公司 (Insight Enterprises) 的合伙人桑德·泰德曼 (Sander Tideman)、应用研究中心的比拉·特雷 (Beulah Trey)、伦敦商学院的巴比斯·梅因梅里斯 (Babis Mainemelis) 教授、波士顿大学的凯西·卡拉姆 (Kathy Kram)、密歇根大学的简·达顿 (Jane Dutton)、乔治华盛顿大学的詹姆士·贝利 (James Bailey)、雅典 ALBA 公司的奥尔加·埃皮特罗巴基 (Olga Epitropaki)、帕玛大学的阿诺德·科穆弗 (Arnaldo Comuffo)、新泽西州立大学的卡里·切尔尼斯 (Cary Cherniss)、北肯塔基大学的肯·雷 (Ken Rhee)、保龄绿野州立大学 (Bowling Green State University) 的简·惠勒 (Jane Wheeler)、哈佛大

致谢

学的约翰·科特 (John Kotter) 以及来自汉特学院的珍妮特·帕蒂 (Janet Patti)。

我们还要感谢过去和现在的博士研究生, 以及教练研究团队的成员们, 他们是特伦斯·布里吉 (Terrence Brizz)、布里吉特·雷皮沙塔 (Brigette Rapisarda)、海伦·威廉斯 (Helen Williams)、伊丽莎白·斯塔布斯 (Elizabeth Stubbs)、爱德华·得耶格 (Edward DeJaeger)、林赛·戈德温 (Lindsey Godwin)、贝琪兹·里维拉 (Beatriz Rivera)、路易斯·奥特利 (Luis Ottley)、梅利莎·赫布 (Melissa Herb)、艾伦斯·卡隆 (Allece Carron)、安尼塔·霍华德 (Anita Howard)、克莱欧·阿卡瑞弗-纳伯斯基 (Kleio Akrivou-Napersky)、洛伦·戴克 (Loren Dyck)、玛格丽特·霍普金斯 (Margaret Hopkins) 以及斯科特·泰勒 (Scott Taylor)。

还有许多人默默地支持我们, 他们是帕特丽夏·佩蒂 (Patricia Petty)、埃拉托·帕斯查基 (Erato Paaschaki)、佛朗哥·拉蒂 (Franco Ratti)、本哈德·厄斯 (Bernhard Urs)、莱尔·斯宾塞 (Lyle Spencer)、法比奥·莎拉 (Fabio Sala)、道格·莱尼克 (Doug Lennick)、康妮·韦恩 (Connie Wayne)、辛迪·弗里克 (Cindy Frick)、玛丽·伯顿 (Mary Burton)、霍普·格林菲尔德 (Hope Greenfield)、莎伦·布朗菲尔德 (Sharon Browfield)、玛丽·安·波特斯 (Mary Ann Batos)、理查德·阿尔斯通 (Richard Alston)、莎拉·格雷兹特克 (Sarah Grazeck)、查尔斯·亨尼根 (Charles Hennigan)、桃瑞丝·唐宁 (Doris Downing), 以及鲁思·卡克伯斯 (Ruth Kacobs)。我们要感谢非洲基金会, 以及他们在非洲保护区的同事们, 尤其是贾森·金 (Jason King)、杰基·麦诺顿 (Jacqui McNaughton)、艾萨克·坦布 (Isaac Tembe) 和温迪·伍德 (Wendy Wood), 他们的洞察力和奉献精神使夸祖鲁-纳塔尔 (KwaZulu-Natal) 地区的孩子及其家庭看到了未来的希望。特别感谢卡尔顿·塞奇利

