



发“19070”到  
106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)。

25  
周年纪念版

(美)

詹姆斯·M·库泽斯 | 巴里·Z·波斯纳  
(James M. Kouzes) | (Barry Z. Posner)

著

# 领导力

如何在组织中成就卓越

The Leadership Challenge

How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th Edition

(第5版)

徐中 周政 王俊杰 译  
郑晓明 张少林 审校



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

(美)

詹姆斯·M·库泽斯 | 巴里·Z·波斯纳  
(James M. Kouzes) | (Barry Z. Posner)

著

# 领导力

如何在组织中成就卓越

The Leadership Challenge

How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th Edition

(第5版)

徐中 周政 王俊杰 译  
郑晓明 张少林 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

James M. Kouzes & Barry Z. Posner: The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th Edition.

ISBN: 9780470651728

Copyright © 2012 James M. Kouzes and Barry Z. Posner

All rights reserved.

Authorized translation of the edition published by John Wiley & Sons, Inc., New York, Chichester, Weinheim, Singapore, Brisbane, Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 授予电子工业出版社，中文版权属于 John Wiley & Sons, Inc. 和电子工业出版社共有。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-4839

#### 图书在版编目（CIP）数据

领导力：如何在组织中成就卓越：第5版 /（美）库泽斯（Kouzes, J.M.），（美）波斯纳（Posner, B.Z.）著；徐中，周政，王俊杰译。—北京：电子工业出版社，2013.1

书名原文：The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th Edition

ISBN 978-7-121-19070-4

I. ①领… II. ①库… ②波… ③徐… ④周… ⑤王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 285461 号

策划编辑：付豫波

责任编辑：刘露明

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：20.25 字数：311 千字

印次：2013 年 1 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

## 好评如潮

来自世界——

“《领导力》在 25 年后的今天仍然畅销的原因在于：它是一本经典之作，没有人能像库泽斯和波斯纳那样提供那么多真实的案例。这本书我一直向我所有的客户推荐，我认为这是领导力方面最好的图书。”

——Marshall Goldsmith,

畅销书 *MOJO* 和 *What Got You Here Won't Get You There* 的作者

“这是一个给领导者最全面的指南，是我多年来作为领导者个人能力提升最重要的工具。”

——Patrick Lencioni, The Table Group 总裁，

畅销书《团队协作的五种障碍》和《优势》的作者

“在这本全新的《领导力》(第 5 版)——给领导者的圣经中，库泽斯和波斯纳把领导力理念提到了一个新的高度，非常适合今天面对全球化挑战的领导者。”

——Bill George,

畅销书《真北》的作者，Medtronic, Inc. 前主席和 CEO

“我怀着最深的敬意感谢詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳创作了这部最强有力的领导力著作。在这个信任度极低、玩世不恭大行其道的年代，

《领导力》带来了希望。每当我们的生活中出现黑暗，库泽斯和波斯纳就带来一缕阳光。”

——Frances Hesselbein, 美国女童子军前 CEO, 德鲁克基金会主席,  
《我的领导生涯》( *My Life in Leadership* ) 的作者

“《领导力》第 1 版初具雏形, 新颖别致, 成为领导实践的经典著作。新的这一版, 增加了新案例和新概念, 以及行动步骤, 非常好, 也十分重要。库泽斯和波斯纳超越了他们以前的工作, 再一次对领导力的研究做出了杰出的贡献。这个新版本是他们密切合作的结晶, 对每个与领导有关、关注领导力的人来说, 它是最经典的读物。”

——Warren Bennis, 领导力大师、南加州大学商学院著名教授,  
《成为领导者》的作者

“本书从领导的十项承诺出发, 强调行动和人际关系, 富有价值、充满智慧, 是一本经典的领导力图书。”

——Rosabeth Moss Kanter, 哈佛商学院著名教授

“《领导力》回答了领导者要面对的最大挑战: 他必须清楚做什么事情才能表达自己的理念。库泽斯和波斯纳把研究成果转化为各个层级的领导者都能运用的实践原则。书中有大量的工具和极好的案例, 使人很容易理解有关的概念, 理解个人和组织的领导活动。当本书的第 1 版出版的时候, 影响了我对领导力的看法, 它以后还会有这样的效果。”

——Dave Ulrich, 人力资源大师、密歇根大学商学院著名教授

“在 20 多年来搜集世界各地实证结果的基础上, 《领导力》为人们如何进行领导、如何感召他人, 提供了实际的指导意见。”

——Jeffrey Pfeffer, 斯坦福商学院著名教授

“《领导力》是我读过的最好的五本书之一。25年后的今天它一出版，我就向期望提升领导能力的人推荐这本书。”

——John C. Maxwell，领导力专家，  
畅销书 *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* 的作者。

“詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳成功地把一本20世纪的经典领导力著作带入21世纪，并历久弥彰。对于那些希望创造更辉煌的明天的领导者，本书必读。”

——Douglas R. Conant，美国金宝汤公司前CEO，  
《纽约时报》畅销书 *Touch Points* 的作者

“彼得·德鲁克可能会把詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳的《领导力》称为‘一部卓越的领导力著作’。毫无疑问，《领导力》实至名归，在出版的第25个年头，这部著作继续指导组织如何创造卓越业绩。”

——William A. Cohen，德鲁克先生的第一个博士，  
美国空军后备队少将（USAFR, Rer, Major General），  
《德鲁克论领导力》（*Drucker on Leadership*）的作者

“25年来，詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳的名字成为领导力的同义词，这是有原因的。在这本新的更新版中，作者阐述了领导力是你必须每天都要赢的挑战，揭示了每个领导者都有自己独特的风格。但这本书更大的价值在于它并不只是告诉你领导力是什么，而是一步一步告诉你成为更好的领导者你该如何做。它给了你去承担每个想要成功的领导者必须承担的风险的勇气。25年前我喜欢这本书，今天我仍然喜欢它。”

——Joel Koutzman，*Common Purpose* 的作者，  
Korn / Ferry Institute 的 *Briefings on Talent & Leadership* 副主编

“我们认为这本 25 周年纪念版是最好的一本领导力图书，因为它把严谨的研究、引人入胜的故事和非常实用的建议结合在一起。它征服了我们这些早期版本的读者。詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳并不仅仅是在写领导力，他们更是在不断引领、创新和以身作则。我们非常乐意跟随着他们。”

——Jennifer Granholm、Dan Mulher, *A Governor's Story: The Fight for Jobs and America's Economic Future* 的作者

“如果在几万本领导力书籍中，我只能推荐一本书的话，那么《领导力》是我的第一个选择。这本新版结构非常吸引人，仍保留了詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳的风格——化繁为简。《领导力》是领导力图书中最有用的一本书。它的每个版本我都有，一版比一版好。”

——Tom Kolditz, *In Extremis Leadership* 的作者

“《领导力》第 5 版是近十年来领导力研究的最高成就。以詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳所描述的领导行为为榜样，每个人都可以开发自己的领导潜能，成为更高效的领导者。”

——Dan Warmenhoven, NetApp 董事长，执行主席

“《领导力》是我读过的基于研究的给领导者最好的实践指南。1987 年以来，我们周围的世界发生了显著的变化，对卓越领导者的探究还不是很深刻。我喜欢里面的个人最佳领导故事，它使我们清晰地理解卓越领导的五种习惯行为。伟大的领导者也是终身的学习者。如果你想开始或持续学习领导力，那就先读这本书吧。”

——James Foster, Clorox 公司副总裁

“无论你是刚踏上领导力提升之旅，还是资深 CEO 或领导力教授，这本永恒的领导力经典你都应该时时阅读。”

——Harry Kraemer Jr., Baxter International 前主席和 CEO，  
美国西北大学凯洛格管理学院教授

“市面上有数百本关于领导力的书，你也许从这些书中或多或少会有一些收获，但没有一本书像《领导力》那样基于如此严密的研究。这本书能指导你实践那些使人脱颖而出的行为。”

——Janelle Barlow, *A Complaint Is a Gift* 和  
*Branded Customer Service* 的作者

“《领导力》是我推荐给 Kaiser Permanente 公司所有新领导的第一本书。25 年来，它一直指引着领导者。在全球竞争激烈及经济日益动荡的今天，詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳的建议对那渴望创新、变革和成功的人依然非常有效。领导者在其职业生涯中应每 5 年读一下这本书。”

——Robert Pearl, The Permanente Medical Group/  
Kaiser Permanente 的 CEO

“如果在人力资源教授的办公室看不到《领导力》这本书，那可真是太罕见了。这本书成了教授们研究领导力提升的实用资源。现在，詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳出版了第 5 版，卓越领导的五种习惯行为没变，故事更新了许多，观点依然令人信服。《领导力》一书的内涵是那么丰富，那些关注领导力的人应该把它放在书架上，但一定要把它从头读到尾。”

——John Baldoni, Baldoni Consulting LLC 的总裁，  
*Lead with Purpose, Lead Your Boss, and Lead by Example* 的作者

“一本书 25 年来从来没有失去它的吸引力，詹姆斯和巴里确实应该庆祝。作者在那些年里一直不间断地观察、访谈、咨询、育人，他们不断给我们提供最好故事、实例和经验。祝贺你们，感谢你们！”

——Beverly Kaye, Career Systems International 公司的创始人、CEO，  
*Help Them Grow or Watch Them Go* 的作者



## 来自中国——

“库泽斯与波斯纳所著的《领导力》一书，既是大量领导者实务经验的总结，又是深厚的学术研究成果的应用。我很赞成作者提出的：领导能力的提升意味着习惯的养成，是一个长期的、有意识的自我修炼的过程。”

——郑晓明，清华大学经济管理学院副教授、博士

“《领导力》已经成为经典。基于事实基础的五种领导行为和十个承诺，概括了领导力的精华，实践证明它适用于不同的文化环境。领导力是可以培养出来的，因为每个人都具有成为优秀领导者的潜能。在这本书里，库泽斯和波斯纳给了我们培训和开发领导力很好的指引。”

——王兆文，中国银行北京国际金融研修院院长

“《领导力》一书的价值，在于让人发现了领导力的真正价值。通过对五种行为的生动描述，你会发现，领导力就像一面旗帜，插到哪里，哪里就有人气，就有精神，就有力量。战场上的士兵，看见红旗就会精神百倍，勇往直前！人迹罕至的山峰，插上红旗象征着这个山头已经被人征服！迷失方向的旅行者，在一张导游图上看见红旗，顿时就知道自己所处的位置，知道自己该向哪个方向走！领导力是组织赖以生存的命脉。”

——陈伟钢，中国银监会培训中心副主任

“《领导力》这部著作值得反复认真阅读。卓越领导五种习惯行为具有普适性，习者必会受益，我们在领导力发展的研究和实践中受益匪浅。作者持续研究30年，5次将版本升级，阐述的观点和选用的案例都基于实证，其研究方法和科学精神堪称楷模。”

——曹亮，中国建设银行人力资源部培训管理中心主任

“百威英博全球 CEO Carlos Brito 以杰出的领导力带领公司员工，为实现做最佳啤酒公司、酿造美好世界的梦想大步迈进，他对领导力的理解是领导带领团队以正确的方式达成结果。我们很容易从《领导力》（第 5 版）中找到相同的答案，可谓英雄所见略同。作为百威英博亚太大学的关键课程之一，‘领导力’是我们公司管理人员的必修课。这本书无疑给我们提供了战略高度的视野，同时兼具实际操作性的指导。”

——杨松林，百威英博人事发展总监

“世界是人创造的，组织靠人推动创新与发展。《领导力》中介绍的五种习惯行为有序地推进管理人员领导力的塑造，为企业带来高瞻远瞩、直面挑战的领导者，带来众志成城、热情澎湃的跟随者，帮助企业创建勇于担当的文化，成就伟大事业。《领导力》（第 5 版）为我们带来了全新的实例与应用，非常值得再次拜读。”

——吴景辉，联发股份监事会主席，联发商学院院长

# 推荐序一

## 以谦虚开放之心学习领导力

刘 峰

国家行政学院政治学部主任、教授  
中国领导科学研究中心主任、博导

库泽斯和波斯纳的《领导力》(第5版)又要出版发行了。我很高兴与读者分享我读后的发现和感悟,总的感觉这本书越来越适合中国人阅读了。

第一,领导力哲学的提出和强调在《领导力》的几个版本中还是第一次,让我觉得很靠谱。我个人认为,哲学包含世界观和方法论的融通,领导学也应有领导哲学和领导力的结合,其中领导力属于技术、方法的层面,最多属于方法论的范畴,而价值观和领导观等领导哲学问题也许更加重要。在《领导力》一书中强调领导哲学不仅贴近领导工作实际,也更符合中国人的思维和阅读习惯。

第二,新版《领导力》的领导艺术特色与过去几版相比较更鲜明了。领导力重在方法,重在技术,它的亮点是五种习惯行为和十个路标,但究竟怎么用、怎么走还需要领导者在具体的领导情境中去感悟、去探索。新版《领导力》中的案例增至140多个,93%全是新的,更具代表性和时代性。作者的视野也倍加开阔,美国本土以外的案例已超过30%。增加了一些鲜活的案例,结合领导活动的情境,强调领导力的实践性、应用性和创造性,我认为这些就是我们中国人所讲的领导艺术。领导力更多的是一个

“科学”的概念，但实际的领导工作往往“科学”不了，这就需要变通，需要融合，需要方圆兼顾和刚柔相济的“艺术”。领导艺术没有唯一答案。在外国人看来领导艺术可能是不可思议的，但从中国实际的领导工作来看却是天经地义的，甚至是非常有成效的。

令人遗憾的是，这次《领导力》再版有关中国的案例依然太少。期待《领导力》第6版在这方面能有所突破。

第三，新版《领导力》的又一个亮点是把领导力（Leadership）与领导者（Leader）结合起来进行研究，因此读起来更实在、更直观。例如领导者怎样达到最佳状态，领导者如何成为榜样。还有，最好的领导者也是最好的学习者，领导者要超越平凡等。其实提升领导力的过程就是领导者成长成才的过程。说到底，领导工作不能以“力”为本，只能以“人”为本，这个“人”既包括领导者，又包括追随者。

第四，新版《领导力》更加注重五种习惯行为内在的一致性和逻辑性，更能自圆其说，因此，理论上更完善了。作者精益求精的态度，不停改进完善的做法都是值得称道的。

第五，新版《领导力》更新和增加了不少测评工具，方便读者使用。如果说重视领导艺术是中国人的长项，那么在运用程序和技术方面，在运用领导测评工具的方面则是中国人的短板。领导力不是讲出来的，不是研究出来的，而是实实在在地干出来的。学习领导力要言行一致，行胜于言。让我们现在就行动起来！Let's Take Action!

我在第4版序言中讲过不能迷信外国的“本本”。中国领导力的研究开发需要更多的理论自信和理论自觉，但并不等于自说自话，孤芳自赏。中国的领导力研究需要平等而又真诚的对话！

最后一定要强调一个观点。我们每个人都应以谦虚开放的心态去学习领导力，学习领导学。善学者智，善学者强，善学者胜。学会向窗外看，你可以看到更精彩的世界。尽管《领导力》（第5版）肯定有许多局限和不足，但毕竟开卷有益，读者重在吸收借鉴。

## 推荐序二

### 与时俱进又一脉相承的领导经典

杨 斌

清华大学经济管理学院高级副院长、教授  
领导力研究中心主任、博士

库泽斯与波斯纳的《领导力》是常常摆在我案头的一本书，开始是1995年的英文第2版，现在已是2012年的第5版了。这倒不只是因为我的研究兴趣在领导力这方面，更重要的是这本书给了我很多处理人生、工作上难题的启发。不夸张地说，我每过一段时间就会拿起来翻读其中若干篇章，有时候甚至只是想在书中优美的文字和流淌出的智慧中徜徉。

每次读到新版时，首先的念头就是比较一下与上一版的不同，结果令我惊喜。作为经典，书的结构更加大气，逻辑更加严密，案例更加时新。增加了副标题——如何在组织中成就卓越，更添“王者不言”之魅力。无怪乎有人评论说：“如果你只读一本领导力的书，就读这本。”因为领导力是与情境密切相关的实践，这样的与时俱进，是非常必要的：不仅仅是新的案例对读者更有说服力、吸引力（其实经典案例也不会死去），更重要的是政治、社会、文化的变迁提出了很多新的领导力挑战，作为这样一本名门正派的大作，无法不给予必要的回应和关照。

但是，一脉相承而历久弥新的是其核心，正如两位作者在书中反复强调的，“领导”这个在历史发展中扮演着重要角色的人类行为，其内核始终如一，万变不离其宗。卓越领导五种习惯行为——以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心——仍然在库泽斯和波斯纳两人长年研究

的基础上，闪烁着与时俱进的光芒。在第3版中，作者有意识地将五种行为的顺序与以前做了改变，将在第2版中排在倒数第二的“以身作则”列在了新次序的第一位。这种调整绝非一时的兴趣所致，而是体现了作者对于如何有效领导的新发现和新思考。中国人说到“领导与管理”时常说就是“带人、做事”，但是传统智慧让我们非常理解在这之前其实一定还包括“正己”这一步。人无信不立，库泽斯与波斯纳的另一本畅销书《信誉》通篇讲的就是这个道理。

为什么这本书有着这么大的影响力？为什么每次出新版，《商业周刊》必然把它列入重点推荐，而最终也都在畅销书榜前列？说到根子上，我觉得主要是三条。

一是两位作者的研究明确扎实，有说服力。研究领导之道的学者们通常喜欢走“伟人论”的路子，发掘领袖们身上所展现出来的领导风范，从中总结领导的模式和方法。这样做，尽管作者们一再声明，每个平凡的个人都存在领导的问题，都需要具有领导能力，但是，由研究方法所带来的认知倾向，使读者或者受众不知不觉地就“欣赏”起领导之道来了——啊哈，这个真是精彩，那个实在愚蠢。而这，其实是领导学问的大忌讳，因为它从来不该是用来“欣赏把玩”的，而应是“起而行之”的，否则，只会落得个“如人说食，终不能饱”的下场。库泽斯与波斯纳两个人认识到这一点之后，他们就选择了我认为关键性的一个“差异化”——选择平凡人的卓越行为，换句话说，总结普通人中的普通领导行为中的最优实践(Best Practice)，从中总结出规律来，就形成“卓越领导五种习惯行为”。这意味着，你如果照着这样去做，也能够实现领导之道，成为更为有效的领导者！这显然具有更强的说服力和更好的操作性。

二是两位作者的表达清晰明确，有传播力。研究与写作，终归是希望被更多的读者所“接受”，那首先就是要送达更多人。许多研究者，成果也相当出色，但是，疏于梳理，终不及五步之远。好的模式如果不能以好的表达为载体，实在是一件令人可惜的事情。而本书的两位作者，恰恰在这方面下了功夫，动了脑筋，做了尝试，终成正果。五种习惯行为与十个

承诺，前面强调领导必须以信誉为基础，后面点睛则推延到领导是每个人都必须要做的“本分”，架构再清晰不过，如果你是一个教授这门课程的讲师，就更容易明白这样的条理为什么讨人喜欢。两位作者在挑选什么样的词汇概括这五种习惯行为时，一定受尽了“推敲”之苦。最后展现给读者的这五个词组，应当说都具备成为专门“术语”的潜力，换句话说，就是足以成为作者所创立的独特品牌。当然，我能够理解这样一来给翻译者所带来的苦楚，所以，我也很高兴自己在第2版引入中国时为这五个术语译成中文时帮了点忙，找到了五个上口的四字成语，并被编者完全采纳。

三是两位作者的学问有了越来越多的实践者的亲历作为基础和延伸。作者在不断进一步研究和完善理论的同时，开发了相应的教学培训工具体系，并在很多管理者开发项目中获得了很多好评，得到了面对面来自现实的反馈，既有满意的，也有挑剔和挑战的——这正给作者持续不断的理论提升和案例扬弃提供了可能性。我个人在领导力教学中越来越多地加入行动学习（action learning）的元素，就是不愿意讲座式的领导力灌输，带给学习者背道而驰的领导力体验，并将一些都遗留在教室座位上，而没有投射、应用到工作岗位和实际生活中，哪怕只是一部分、一点点。用不正确的方式教授领导力，对于有修养的领导力学者和开发者来说，要清醒地理解这当中的害处。所以，这本书及其较为规范、完整的教学培训工具，是值得作为一个整体来认真对待的，也是这本书长销、畅销并持续好口碑涟漪的一个优势。

理论是灰色的，而生命之树常青。《领导力》到了第5版，吸收了来自鲜活的领导实践中的营养，继续成为指导人们践行领导行为的经典。查查图书网站，你会发现一年会出版几百上千本领导类书籍，这真让人有点目不暇接。也许该换个思路——也许好书是该反复读的，也许一本好书应该陪伴我们一生，也许我们不该那么喜新厌旧，更何况，经典本身也在一脉相承中与时俱进。

## 译者序

2010年1月，应《培训》杂志邀请，我撰写了一篇文章《培训进入领导力时代》。如果说那时的预见是来自十年培训经历对于未来的直觉，那么，连续参加三届ASTD（美国培训与发展协会）年会和两年为清华MBA讲授“领越®领导力”课程，以及大量的领导力咨询和教学实践，让我更加坚信中国培训已经进入2.0时代——领导力时代。

今天，世界格局正在发生根本性改变，全球化、信息化、市场化、民主化以“十倍速”发展，世界充满“变革（Change）、创造（Creative）、竞争（Competition）、危机（Crisis）、合作（Cooperation）”（简称“5C”）。领导力大师沃伦·本尼斯在《成为领导者》这部名著中感慨地写道，1989年初，全世界接触互联网的人约400人，手机还在实验室，但今天已经飞入寻常百姓家，成为人们工作、生活的必需品。特别是近年来，很多组织中的关键因素发生了重大变化，例如，战略和商业模式不断调整，产品和创新的生命周期越来越短，知识员工的比例超过50%，女性管理者比例达到50.6%（美国），“五代同工”局面形成，多元化、跨文化团队合作，虚拟团队合作等。如何应对模糊、不确定、机会和风险带来的挑战，是每个国家、每个组织、每个家庭和每个人的责任。所以，本尼斯指出：21世纪，人人都是领导者。在本书中，库泽斯和波斯纳呼吁每个人承担起成为一名卓越领导者的重任，并一再强调“领导是每个人的事”。

关于领导力的概念，学者们已经赋予其多达350多种定义（达夫特，2005），莫衷一是，但各种定义都包含三个共同要素：领导力本质上是



一种影响他人的社会过程，领导者的性格决定领导风格，情境影响领导力的发挥。

从领导者的职责来看，毛泽东指出：“领导者的责任，归结起来，主要是出主意、用干部两件事。”所谓“出主意”，就是前瞻未来、做出正确决策；“用干部”就是知人善任、使众人行。只要方向正确、干部得力，目标就容易达成。

从领导者的能力和行为来看，库泽斯和波斯纳的研究独树一帜，他们基于30年来对数千位卓越领导者的深入研究，以及每年50万~75万份的领导能力测评验证的结果，提出：领导力就是动员大家为了共同的愿景努力奋斗的艺术。领导者的行为是影响员工敬业度的最主要因素。卓越的领导者都具有五种习惯行为：以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心。

在学习、教授、实践和翻译《领导力》的过程中，我们深深地感到，卓越领导的五种习惯行为是一个完整的体系和清晰的路径，具有强大的系统威力。五种行为的逻辑关系是：

- **以身作则**是领导的起点和基础，领导者必须通过自己的清晰理念、声音和言行一致来回答追随者的三个基本问题——你是谁、你要带我们去哪里、如何去，并且树立榜样，才能影响和带动他人。
- **共启愿景**是展望未来、放飞梦想，找到激动人心和富有吸引力的共同奋斗目标和意义感，生动描绘实现目标的美好画面，让人们形成高度的共识、共鸣和共振。
- **挑战现状**是追寻机会，解放思想，打破藩篱，实现突破，要有敢为天下先的勇气和魄力，冲破旧有的观念、制度、惯例和行为约束，鼓励冒险，善于创新，积小胜为大胜，从错误和失败中学习成长。
- **使众人行**是充分发挥团队中每个人的积极性和潜能，通过相互尊重、建立信任、团结合作、平等参与、授权赋能、相互支撑，分担责任、分享信息、分享权力、分享利益，让每个人以主人翁的心态投入工作，打造一支士气高昂的卓越团队。