

[美]

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

著

青少年领导力

卓越领导五种习惯行为
(第2版)

**The Student
Leadership Challenge**

Five Practices for Becoming an Exemplary
Leader, 2nd Edition

徐 中 译
曹 萍 审校



中国工信出版集团



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

青少年领导力

卓越领导五种习惯行为
(第2版)

**The Student
Leadership Challenge**

Five Practices for Becoming an Exemplary
Leader, 2nd Edition

徐 中 译
曹 萍 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

James M. Kouzes & Barry Z. Posner: The Student Leadership Challenge: Five Practices for Becoming an Exemplary Leader, Second Edition

ISBN: 9781118390078

Copyright © 2014 by James M. Kouzes and Barry Z. Posner

All rights reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND 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 © 2016 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经由 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: 01-2015-3283

图书在版编目(CIP)数据

青少年领导力: 卓越领导五种习惯行为: 第2版 / (美)库泽斯(Kouzes,J.M.), (美)波斯纳(Posner,B.Z.)著; 徐中译. —北京: 电子工业出版社, 2017.3

书名原文: The Student Leadership Challenge: Five Practices for Becoming an Exemplary Leader

ISBN 978-7-121-28314-7

I. ①青… II. ①库… ②波… ③徐… III. ①领导学—青少年读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第048901号

责任编辑: 刘露明

印刷: 三河市华成印务有限公司

装订: 三河市华成印务有限公司

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: 14 字数: 210千字

版次: 2013年11月第1版(原著第1版)

2017年3月第2版(原著第2版)

印次: 2017年3月第1次印刷

定价: 36.00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, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



推荐序

中国青少年提升领导力的路径

当下的中国最需要的是领导力，是国家的领导力、组织的领导力和个人的领导力。领导力强才有中国强，才能实现中国梦！十年前我就着手研究青少年领导力，并与出版社签约准备出版一本研究中国青少年领导力的著作。由于本人在国家行政学院工作，主要职责是研究中高级领导干部的领导力，因此这个愿望迟迟没能实现。近日，电子工业出版社付豫波副总编嘱我为即将出版的《青少年领导力》写序，我欣然答应，也算弥补了自己的这一缺憾。

初读库泽斯和波斯纳合著的《青少年领导力》，与作者再版多次的《领导力》相比有似曾相识的感觉，甚至认为创新不够，特色不够。细读书中青少年领导者的成长案例，发现书中所列“以身作则”、“共启愿景”、“挑战现状”、“使众人行”和“激励人心”这五种习惯行为既适应成年领导者，也适应青少年领导者。我认为，这五种习惯行为既是领导者的特质，又是领导者的行为，更是领导的方法和艺术。鉴于青少年刚刚了解和接触领导活动，书中所总结的五种行为也许更适合青少年作为领导力提升的指南。

领导力是后天修炼的，是可以学习和培养的。只要你有意愿，只要你有能力并努力，人人都可能成为领导者。领导力是一个人或一个组织综合素质和综合实力的体现，它不是指地位和权力，不是达官贵人的专利，而是一种实实在在的、方向明确的、积极向上的影响力。领导力不完全取决

于领导者，它的有效性还取决于领导环境和追随者。只有追随者接受和认同才能形成真正的领导力。没有受力者就没有施力者，没有追随者就没有领导者。领导力不能“被”！被领导者永远不可能有领导力。青少年要首先成为积极的追随者，然后才可能逐步提升自己的领导力，进而成为真正的领导者。

领导力既有特殊性、个性，更有普遍性、共性。男性领导力与女性领导力也许70%以上是相同的，至多有30%的差异性。同理，青少年领导力与成人的领导力也是大同小异的。

库泽斯和波斯纳的《青少年领导力》把领导者与领导力结合起来，把领导行为与领导活动结合起来，尤其把领导行为与领导特质结合起来进行研究是特别值得赞许的。这样的结构和风格有利于青少年阅读和应用。

下面我想重点谈谈中国青少年的成才之道，谈谈中国青少年提升领导力的具体路径。

青少年领导力只能从实践中来。要在游泳中学会游泳，在领导活动中学会领导。在学校当学生干部最有利于领导力的感悟和提升。学会奉献、付出，学会担当责任，都有利于领导力的提升。

青少年领导力只能从做事中来，要抓住“领导事件”等关键时刻来提升领导力。日常生活并不需要多少领导力，一旦有事就要学会如何应对，如何引导。尤其是“方向感”、“意志力”和人际关系的建立，都与提升领导力相关。

青少年领导力只能从做人中来。要树立正确的领导观和价值观。领导不是出人头地，不是标新立异。青少年不仅要特别警惕“成功学”的急功近利，更要远离权术谋略的把戏。

青少年领导力只能从团队中来。要严格要求自己，要准确认知领导者的角色。领导不是自己干，而是带领和影响团队成员一起干。青少年要在“智、仁、勇”三德修炼上狠下功夫。孔子说：“智者不惑，仁者不忧，勇者不惧。”“智”是做事，专业学术强不等于是一个优秀的领导者。“仁”是作风道德，有道德不等于是一个优秀的领导者。“勇”是意志坚定，有

勇气不等于是一个优秀的领导者。只有智、仁、勇三方面都强，才有可能成为优秀的领导者，领导力是综合素质的体现。

青少年领导力只能从学习中来。首先要学一点领导理论，《青少年领导力》就是一本可读性很强的书，但又不能完全按这本书去做，还要根据中国的国情去适应、去感悟。其次要选好老师，选好教练，榜样的力量是无穷的。学习数理化和文史哲需要老师，学会当领导、学习领导力更需要教练和导师。青少年不仅要向书本学习领导力，向实践学习领导力，还要向成功的领导者学习领导力。教练可能是你的父母、你的老师，也可能是你的小伙伴。“三人行必有吾师”，人人都可能成为你人生的贵人。“贵人相助”对提升领导力至关重要。

是为序。

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
中国领导科学研究会 副会长

译者序

全球化和人工智能时代的青少年 迫切需要领导力

人类进入 21 世纪，技术和全球化加速了所有领域的发展。有学者称人类进入了指数级发展的时代。个人的自由度和创造力得到了极大的释放，但与此同时，作为一个普通人的标准也在不断水涨船高，个人与组织正面临前所未有的新机遇与新挑战。我们来看几个例子。

2016 年 1 月 28 日，国际顶尖期刊《自然》报道了谷歌研究者开发的新围棋 AI。这款名为“阿尔法围棋”（AlphaGo）的人工智能，在没有任何让子的情况下以 5：0 完胜欧洲冠军、职业围棋手樊麾。3 月，AlphaGo 将对阵世界排名第一的李世石，李世石的胜败将对人类的尊严产生何种影响，我们不得而知。

2016 年 1 月，科大讯飞的董事长刘庆峰在《创业邦》杂志年会演讲中提到，他们研发的机器人在 2020 年可以考上一本大学。

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，但今天它已经飞入寻常百姓家，成为全世界几十亿人每天工作、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，知识员工的比例超过 50%，“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。所以，本尼斯指出：21世纪，人人都是领导者。

2013年4月29日，本书作者巴里·波斯纳教授来北京讲授“领导力教练”，一位领越®领导力导师向他提问：“领导者是天生的还是培养出来的？”

波斯纳教授说：“所有的领导者都是天生的，但卓越的领导者是培养出来的（All leaders are born, but exemplary leaders are made）。”库泽斯和波斯纳两位大师通过30年的持续研究表明，从根本上说，领导力是一组技能，如同演唱技巧，人人都能够唱歌，但只有经过严格而长期的训练，才能成为优秀的歌唱家。

我问道：“领导力开发是否有最佳年龄段和最佳方法？”

波斯纳教授说：“领导力开发越早越好，就像学英语的最佳年龄是多大呢？Young is possible！领导不等同于职务，而是一种态度，是承担责任、尊重他人、创造卓越。青少年领导力开发的关键是营造情境，让他们去承担责任、团结他人、创造卓越。与成年人领导力开发的不同之处是方法不一样，但领导的关键行为还是以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行和激励人心五个方面。”

波斯纳教授特别提到：在美国，人们第一次上领导力课程平均大约40岁，很多人上完之后非常懊悔，为什么没有早一点学习领导力，让自己走了很多弯路，白白浪费了很多时间。这一点，在中国的领导力课堂上同样如此，领导者常常为自己在第一次担任领导职务时缺乏经验和指导，走了很多弯路，感到万分遗憾。

正如开篇所言，21世纪的青少年面临的挑战将更多、更早、更复杂！他们将在改变世界的历程中更早扮演更加重要的领导角色！2015年12月，《教育部关于做好2016届全国普通高等学校毕业生就业创业工作的通知》提出，从2016年起所有高校都要设置“创新创业教育课程”。青少年的领导力是创新创业教育的重要组成部分。

领导力的本质是影响力。领导力包括三个方面：领导自我、领导他人和领导业务。领导自我是领导力的核心和基石。儒家倡导：“正心诚意修

身齐家治国平天下”，“修身”是一切的基础。很难想象一个连自己都不能领导的人，可以赢得他人的追随！领导自我的核心是明确自己的使命、愿景和价值观，这是人生的“真北”！方向错了，全盘皆错！青少年时期是世界观、人生观和价值观形成的关键阶段，也是培养领导力的关键阶段，但关于青少年领导力发展的研究和书籍还比较少，很多青少年教育培训还处于探索阶段，尤其是在中国巨变的大时代，人们的信仰和价值观正受到来自市场经济、技术和全球化的全面冲击。

《青少年领导力》是《领导力》(The Leadership Challenge)的青少年版，建立在30多年对数以万计的领导者 and 500万份测评问卷的实证研究之上，库泽斯和波斯纳两位大师提炼出的“卓越领导五种习惯行为[®]”和践行方法，清晰、简洁、聚焦、实用。作为领越[®]领导力的高级认证导师，我每年给数以千计的各级领导者和MBA讲授卓越领导五种习惯行为[®]，每次都能够感受到“领越[®]领导力”清晰回答了他们关切的问题：什么是领导力？领导力是天生的吗？领导力是领导者才需要的吗？领导力如何展现？领导力如何提升？也亲眼看到了很多领导者找到自己的行为改变目标，通过一段时间的努力，显著改善了自己的领导行为，改善了团队人际关系，提高了团队的凝聚力和战斗力。

谈到领导力，很多人会想到权力。学校中的学生似乎没有什么权力，即使担任班长、大队长、学生会主席等职务，手里也缺乏激励他人的资源，他们如何领导他人呢？

前文提到，领导力的本质是影响力。大量的研究表明，一个人的影响力主要来自两个方面，一个是硬权力，另一个是软权力。硬权力是职务所赋予的，可以给他人带来奖励和惩罚，让他人被迫接受领导；软权力来自一个人的品格、专长和资历，让他人心甘情愿地追随。缺少硬权力的青少年的领导力主要取决于他的软权力。领越[®]领导力上百万份调查问卷表明，一位受人尊敬的领导者最重要的4个特质是：真诚、有前瞻性、能激发人、有胜任能力。因此，一个青少年要想在他人心目中树立自己的威信，赢得他人的追随，最重要的是培养以上4个特质。

《青少年领导力》(第2版)讲述了数十个学生领导者践行“以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行和激励人心”五种行为的真实案例,以及践行方法。这些案例表明,当一个学生持续践行“卓越领导五种习惯行为[®]”的时候,他就能赢得他人的信任和追随,就能够凝聚和激发他人为了一个共同的愿景去努力奋斗,完成看似不可能完成的任务,创造一个又一个生命中的奇迹。

今天的中国已经是世界第二大经济体,正从中国制造转型中国创造,展望未来10年、20年、30年,中国在全球的领导地位和影响力可想而知。一百多年前,梁启超先生在《少年中国说》中写道:“少年智则国智,少年富则国富;少年强则国强,少年独立则国独立;少年自由则国自由,少年进步则国进步;少年胜于欧洲则国胜于欧洲,少年雄于地球则国雄于地球。”现在,中国的青少年大约2亿人,成长在全球化和互联网的大背景下,如何有效地培养他们放眼世界、适应世界、引领世界的全球领导力,是我们面临的刻不容缓的重大课题!

但是,在目前的大学教育和中学教育体系中,领导力教育还只有清华大学等极少数学校在试点探索。究其原因,一是我们对于领导力教育的重要性认识不足,教学体系中尚未有明确的要求;二是缺乏相应的师资;三是缺乏相应的研究和课程体系。这几方面的迅速弥补需要政府、学校、家庭和教育专家一起行动起来,从各自的角度去努力。

2016年春季学期,我与清华教授将为清华大学一年级本科生开设“创业领导力”课程,这将是本科生创业领导力教育的一次有益探索。而本书的研究成果,是这门“创业领导力”课程的重要组成部分。

本书由我和陈秋萍共同翻译,由于译者水平有限,书中错误在所难免,敬请读者批评指正。

徐 中 博士

领越[®]领导力高级认证导师(Certified Master Facilitator)

学堂在线“中国创业学院”频道负责人

前言

与他人一起成就卓越

领导者带动他人。他们激励他人，组织他人。他们带领人们到达从未到过的地方。领导力的挑战从未远离我们。在不确定和动荡的时代，勇敢迎接领导力的挑战是应对混乱、停滞和分裂的唯一良方。时代在变，问题在变，技术在变，人们也在变，但是，只有领导力永恒不变。

领导变革是领导者的职责。领导者必须激发人们创造与众不同的伟业，领导人们克服不确定性，在更加美好的未来还不清晰时坚韧不拔地前进。没有领导力，就不会产生解决现有问题和实现未来美好愿景的巨大动力。关于未来，我们今天最多也只有一些微弱和模糊的线索，但是，我们坚信，没有卓越的领导力，我们就不可能去大胆设想美好的未来，更不用说去实现它。

对企业和组织中的领导者来说是如此，对仍在校园中学习或正在规划职业发展的你来说也是如此。



青少年领导力的挑战

本书主要讲述的是青少年领导者——就像你一样的人——如何激励他人去做出卓越成就；讲述的是他们日常所使用的习惯行为，领导者通过这些习惯行为，把价值观化为行动，把愿景化为现实，把障碍化为创新，

把分裂化为团结，把冒险化为收益；讲述的是领导者要创造一种氛围，激发人们抓住挑战性的机会，取得非凡的成就。

本书第2版出版距第1版出版已有6年。这段时间内我们一直在研究青少年领导者做什么，以及无论年龄大小的任何人如何学习成为更好的领导者，并提供咨询、教育和进行写作。我们很感谢我们在教育市场收到的反馈。虽然我们和其他作者经常贡献新的著作，但我们很高兴学生、教育者和从业者仍认为本书对他们还有用，不管是在概念上还是在实践上，并且认为本书经得起时间的考验。

时至今日，我们都在坚持问一个我们在开始理解卓越领导力时的基本问题：当你处于最佳领导力状态时你做了什么？从对这个问题的思考中得到的最典型、最深刻的认识，就像一位学生解释的：“我曾以为领导者有某些特质的品质似乎是我没有的。我原以为有一些领导者是天生的，我以为领导力是对这些人所做的事情的描述。当你让我描述我个人领导力最佳经历时，我才意外地发现，我自己也有那些领导者的能力。”另一位学生告诉我们：“写下和思考我个人最佳领导经历，的确帮助我识别我的能力和有待改进的地方。”还有一位学生学到的是“任何人都可以成为领导者。我从来没有把自己想象成一个领导者，但是在需要我站出来处理问题的时候，我能够发现我身上的领导力”。

我们与世界各地许多教育机构和青少年组织的众多男女青少年谈过话。他们描述的和与其他众多领导者的故事、行为和行动，都印证了“卓越领导五种习惯行为[®]”模型，你可以用这个模型成为更好、更有效的领导者。当领导者做到最好时，他们以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行和激励人心。这些是我们通过研究全世界成千上万的领导者——包括和你一样年龄以及更大年龄的人——发现的五种习惯行为。这些就是我们在本书中将要详细描述的习惯行为。

本书是基于实证的，这五种习惯行为是从研究中得来的，是现实生活中卓越领导者所表现出来的。在本书第2版中，我们更新了我们的研究，包括我们自己的发现和全球其他学者的发现。我们报告了新的关于像你这样

的青少年领导者如何成为卓越领导者的故事、案例和例子。另外，在新的这一版中我们有机会澄清什么仍然是重要的，剔除不再重要的，并补充我们所学到的关于青少年领导力的知识。我们有机会让概念更容易理解，让你可以专注于如何应用这些概念。我们有机会帮助你成为你可能做到的最好的领导者。

我们对领导力研究得越多、写得越多，我们对领导力是每个人都可以掌握的、到处都有领导机会这一点就越确信。不管你过去作为领导者的经历如何，我们都知道，当你被选上的时候你是有领导能力的。领导力无关乎许多青少年认为的职位或头衔，领导力关乎你在生活中的选择——以在日常生活中成就卓越为目标。

当然，在每个新版本中，我们还要研究新一代的领导者，这激励我们收集新的故事，审视新的研究发现，访问最近表现出卓越领导力的人。这鼓励我们对我们的结果的相关性进行“测试”：我们的领导力模型是否还合理？如果我们推倒重来，我们会发现新的卓越领导习惯行为吗？我们会去除某种习惯行为吗？在这方面，我们得到“领导习惯行为清单”(Leadership Practices Inventory, LPI)和“青少年领导习惯行为清单”(Student Leadership Practices Inventory, Student LPI)在线版本不断提供的大量数据的帮助。这些问卷评估五种习惯行为，每年提供几十万份答卷，让我们能够注意和追踪这些重要的行为。

另外，因为要写这个新版本，我们有机会访谈你们当中可能读过本书前一版或我们的经典著作《领导力》(The Leadership Challenge)的人。如果你是第一次读到本书，欢迎你。如果你是第二次阅读本书，欢迎你回来。我们很高兴你做出探索你的领导力潜能这一选择。我们知道你可以的，我们知道你的领导力很重要，我们知道提高你的领导力将塑造我们未来的世界。

在阅读本书时，我们希望你能进一步理解这五种习惯行为以及它们在今天应该表现出什么样。我们希望你在生活中使用这五种习惯行为，能够不断成长，将自己培养成一个领导者，并有所成就。你正处于生活的一

个阶段中，在这个阶段到处都充满了重要的机会：在你的学校、青少年社团、俱乐部、运动队、课程学习以及你的社区中。当你利用这些机会来学习和领导时，其他人都会注意到，并向你寻求帮助。你不仅有责任让自己成为你可能做到的最好的领导者，你还有责任帮助他人成为最好的领导者。你可能还没有意识到，但你周围的人需要你尽力做到最好。



青少年领导者指南

你如何让他人想要追随你？你如何让他人通过自主意愿和自由选择、为了共同目标聚到一起？你如何激励他人一起努力工作完成所有人都感到骄傲的事情？这些是我们在本书中要解决的问题。本书可以作为领导力提升之旅的指南、一本手册，当你希望得到关于如何成就卓越的建议和指导时参考；当你不确定作为领导者应如何做时，从中获得启示。

在第1章中，我们通过分享一个“个人最佳领导经历”——关于领导者如何践行自己的价值观、以承诺和行动影响自己国家未来环境的案例——来介绍我们的领导力模型。我们综述了卓越领导五种习惯行为，对领导者表现最佳时是如何做的进行了总结，并表明行动如何起到重要作用。

接下来的10章描述了领导者用于成就卓越的十大承诺——必要的行动。我们还解释了支持五种习惯行为的基本原则。接受和采纳这个领导力模型有一个好处，那就是它不难理解，不需要钱或其他任何人的许可，只需要你做出承诺并坚持不懈地践行，让它成为你的行为习惯。

在第12章中，我们呼吁你立志成为一个卓越的领导者，让卓越领导习惯行为成为你生活的一部分。寻求领导力的第一个地方是你自身。接受领导力挑战，需要不断实践、反思，要谦逊，并且要最好地利用每个机会发挥影响。最后，我们总结出：领导力不是一个想法，而是一种心声。到最后一章，你会明白我们所说的意思以及这对你有什么意义。

我们建议你首先阅读第1章，之后阅读本书其他章节就没有什么正确的顺序了，你可以翻到你感兴趣的任何地方。我们写本书是为了支持你提

升领导力。要记住每种习惯行为都是必要的，虽然你可以跳着阅读本书，但你不能忽略领导力的任何一个基础。

最后，科技使得我们可以为你提供本书之外的更多见解。在我们的网站 <http://www.studentleadershipchallenge.com> 上，你可以找到如何使用经过验证的工具和新的工具练习五种习惯行为的更多信息，你还可以了解其他人在学校和青少年组织里做什么以及关于我们的研究的更多信息。

领导者要面向未来。领导者独一无二的遗产是创造经过时间考验生存下来的有价值的组织。领导者最大的贡献是使人们长期发展，让他们能够适应、改变、发展和成功，这包括你现在可以领导的以及你一生中将领导的社团、社区组织、俱乐部，甚至你的家庭。

我们希望本书能够帮助你成功地与他人合作，创造新的想法和企业，恢复健康的学校和繁荣的社区以及更好地尊重与理解这个世界。我们也热切地希望它能够丰富你的生活。

在每个部门、学校、社区、组织和国家中，领导力都很重要。现在，不管你在生活中处于什么位置，也不管你在学校或社区中处于什么阶段或有什么经历，领导力都很重要。今天比以往任何时候都需要更多可以团结我们、激励我们的卓越领导者。前方有如此之多的工作亟待完成，有如此之多的机会等待着你们。

领导力的提升本质上是自我发展。迎接领导力挑战是每个人、也是每天都要面对的挑战。我们知道，如果你有领导的意愿和方法，你就可以领导他人。你得自己有这种意愿，而我们将竭尽全力持续提供方法。

詹姆斯·库泽斯

巴里·波斯纳

目 录

第 1 章 导论：领导者的最佳状态.....	1
卓越领导五种习惯行为	5



习惯行为 1

以身作则

第 2 章 承诺 1 明确价值观	14
找到自己的声音	17
明确共同的价值观	21
第 3 章 承诺 2 树立榜样	29
践行共同的价值观	32
明智地安排你的时间和注意力	33
教导他人践行价值观	39