

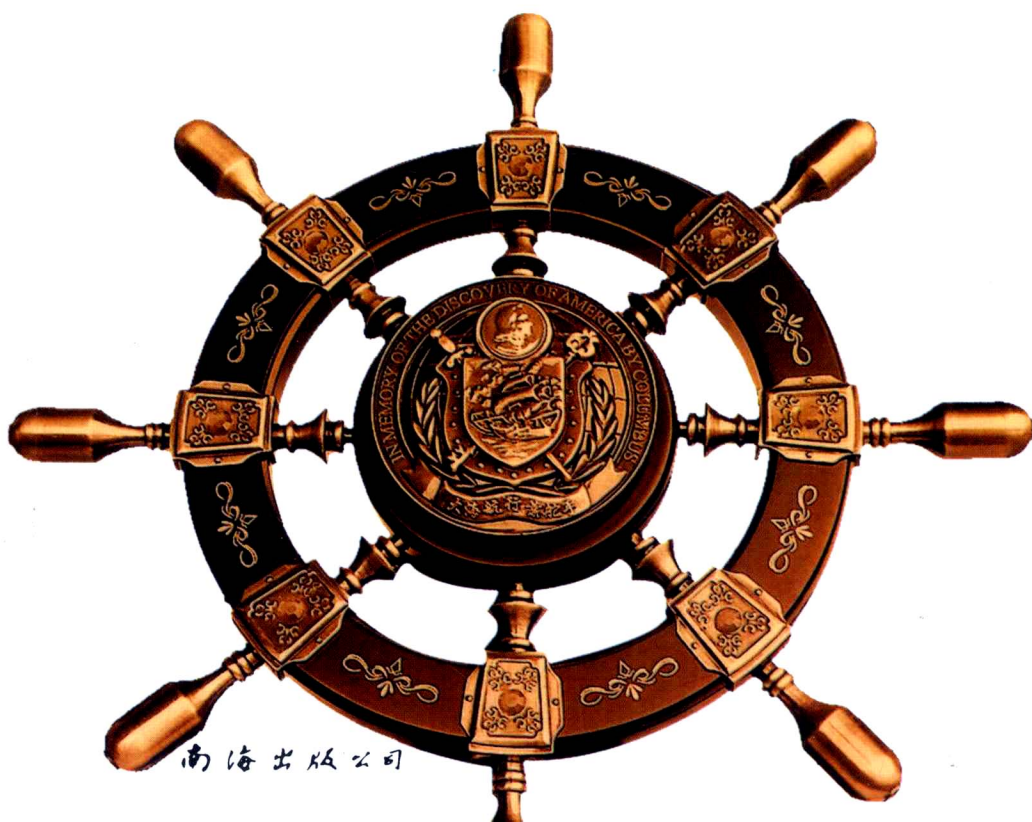
· 美国太平洋空军司令部四星上将强力推荐 ·

★ ★ 菜鸟领导的最佳成长指南 ★ ★

每个人都能成为 好领导

发现和培养你的影响力

〔美〕 克里斯·布雷迪 奥林·伍德沃德 著



南海出版公司

LAUNCHING A LEADERSHIP
REVOLUTION

每个人都能成为好领导

发现和培养你的影响力

〔美〕 克里斯·布雷迪 奥林·伍德沃德 著
蒋亮智 译

南海出版公司

图书在版编目(CIP)数据

每个人都能成为好领导:发现和培养你的影响力/
〔美〕布雷迪,伍德沃德著;蒋亮智译.-海口:南海
出版公司,2010.2

ISBN 978-7-5442-4651-4

I. ①每… II. ①布…②伍…③蒋… III. ①领导艺
术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第015849号

著作权合同登记号 图字:30-2009-195

LAUNCHING A LEADERSHIP REVOLUTION: Mastering the Five Levels of Influence by

Chris Brady and Orrin Woodward

Copyright © 2005 by Chris Brady and Orrin Woodward

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, USA.
through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved.

MEIGEREN DOU NENG CHENGWEI HAO LINGDAO

每个人都能成为好领导

作 者	〔美〕克里斯·布雷迪 奥林·伍德沃德
译 者	蒋亮智
责任编辑	郝明慧
特邀编辑	胡玉婷
丛书策划	北京读书人 www.readers.com.cn
装帧设计	蒋宏工作室
内文制作	北京文辉伟业
出版发行	南海出版公司 电话 (0898)66568511
社 址	海口市海秀中路51号星华大厦五楼 邮编 570206
电子邮箱	nanhaicbs@yahoo.com.cn
经 销	新华书店
印 刷	三河市三佳印刷装订有限公司
开 本	700毫米×990毫米 1/16
印 张	16.5
字 数	198千
版 次	2010年3月第1版 2010年3月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5442-4651-4
定 价	38.00元

南海版图书 版权所有 盗版必究

目 录

导 言	1
第一篇 领导者是什么	
第一章 领导力研究	7
第二篇 领导者带来什么	
第二章 基本特质	29
第三篇 领导者能做什么	
第三章 成功的循环	59
第四篇 领导者如何自我成长	
第四章 三边领导力分类法	97
第五篇 领导者如何在影响中成长	
第五章 影响力的 5 个层次	119
第六章 影响力的第一个层次：学习	127
第七章 影响力的第二个层次：执行	151
第八章 影响力的第三个层次：引导	181
第九章 影响力的第四个层次：培养领导者	203
第十章 影响力的第五个层次：培养领导者的发展型领导 ...	247
结 语	255
致 谢	259

导 言

在大萧条之前，一位名叫艾拉·耶茨的商人卖掉了有利可图的企业，回到了他认为已经发展起来的农场生活。他在西得克萨斯州买了1000英亩^①土地，在大萧条的年月里艰苦地努力，却仅够维持基本的生活。当他听说得克萨斯州发现了油田，便决定在自己的大农场中进行钻探，但在某些复杂的程序上却很难获得石油公司的协助。最终，耶茨自己置办了一套钻探设备，并发现自己生活的这片土地正是北美最大的油田之一。他发财了。

在很大程度上，领导力就像耶茨和他的伙伴所使用的钻探设备——用来发掘已经属于自己的石油资源。我们每个人的体内都深藏着天赋和能力的源泉，领导力的钻头就是要探及这个潜能之泉。就如耶茨花钱购置钻探设备一样，领导力也需要付出努力才能获得，但其回报是不可估量的。

在我们的一生中，每个人或早或晚都有可能被推到领导的位置上，处理一些大小事务。有时这种领导责任会持续一生，有时则只需一时。因此，对于领导力，我们每个人都应当更好地理解，更充分地运用。不论是在大公司、小企业、教堂、志愿组织，还是在家庭中，正如本

^①1英亩=4046.86平方米。——编者注

书中所提到的，在发展的过程中去提升我们的领导力，是释放我们内在潜能的关键。通过同样的过程去帮助他人，是优势积聚与组织决胜的秘诀。

提高我们的领导力需要变革。钻探我们内在的潜力之井，最重要的是要有促进个人和组织成长的愿望和能力。詹姆斯·亨特写道：“很多组织并未要求它们的领导者不断进取、不断努力，成为他们能够成为的最好的领导者，这常常令我感到惊奇不解。考虑到领导他人的崇高责任和领导者所拥有的地位，我认为，组织显然应该把关注点放在帮助其领导者提高他们的领导力以及人格魅力上。”

我们之所以写这本书，是因为我们在与北美洲数万家企业十多年的交往中发现，很多人（以及他们的组织）的潜力远远大于他们所展现出来的。领导力是打开潜力之门的钥匙。当这些人开始学着承担领导责任时，我们经常看到他们焕发出活力，并取得他们曾经认为不可能达到的成就。很显然，这样的结果是具有颠覆性的。

诺埃尔·蒂希曾经写道：“从广义上来说，领导者所做的就是发起革命（revolution）。”《韦氏词典》中对于“revolution”的定义是“引起根本变化的行为或行动”。革命通常始于某个人或某个小团体的不安定。这些早期的领导者开始行动起来，使事物沿某一方向发展，从而改变现状。一切都不能再维持原状，变革必须进行。通常，由于感受到领导者对理想的热情，其他人也会为之付出努力。逐渐地，这些早期“发起人”的奋斗获得了一些成绩，在更多的领域内吸引更多的有识之士，得到更广泛的帮助。靠着不断添加的燃料和氧气，微小火星渐渐成为一大团耀目的篝火，变革力量的增长亦是如此，随着根本性变化的发生，变革的结果会逐渐显现出来。

有时候，一堆小小的篝火会变成森林大火，最后吞没周围的树木。

但人们永远不会忘记，所有的大火都源于星星之火。同样的道理，所有的变革都源自小规模反抗，其根源都可以追溯到某一个体或某一想法。根本性变化往往是在某地，由于某种原因，通过某种方式，在某一个人领导下实现的。一个人就可以领导！一个人就可以改变很多事！一个人的领导的确会改变很多事！

真正的领导力能够为一潭死水似的环境带来彻底的改进。它能够使陈旧的关系、低效的组织、疲倦懈怠的个人获得新生。领导力就像一阵清风，吹散了因自满而生的层层蛛网。对于大多数组织而言，管理很常见，领导却很稀有。根据我们的经验，在需要良好领导力的地方，却往往是蹩脚的管理在冒名顶替。领导与管理是两个极为不同的概念。领导是做正确的事，管理则是正确地做事。两者都很重要，但又有各自的定位。任何集团、任何组织、任何事业都可能会因为正确的领导而获得新生，但不会由于杰出的管理而复活。领导力必定是第一位的。因此，无论是开始新的冒险，还是继续现有的冒险，本书都是你通往成功的第一级、也是最重要的一级阶梯。

本书将在不断提升的“层次”中介绍领导力的理念和原则，阐明提高领导力的递进效果。很明显，当个人或组织的领导效率增强时，领导效果也会改善，从而获得更多的能力和力量，就如同越烧越亮的火焰——或者，更准确地说，就像引发了一场革命。另外，每一章都列举了具有代表性的历史人物，来展示如何将原理应用于实际生活之中。就像作家巴里·洛佩斯所写的：“有时候，一个人赖以生存的不是食物，而是一些故事。”历史所讲述的故事往往比说教更有趣、更有启发性。

生命应该有其目的、意义和理想，并能够实现上天赋予我们每一个人的使命。毫无例外，这都要通过“人”、与“人”合作以及为了

“人”而实现。换句话说，这要借助领导力来实现。作家肯·凯西说过：“领导者要做的不是指手画脚，告诉别人要到哪里，做成什么，而是要身体力行，到达那里，成就一些令人敬佩的事，以领导其他人。”我们就是要通过本书到达目的地，做出令人敬佩的事情。要到达的“目的地”就是你的个人潜能和组织潜能的源泉。要做的“事”就是能够最大限度地挖掘你的潜能，以回应生命的呼唤。现在，它就在那里，等着你去开发。在你的生活中，在任何需要你的地方，勇敢地承担起领导责任来实现它。当你提高了自己的领导力，你的人生也将随之改变。

希望本书能够开导、提示、启发、教导、鼓励你，但最重要的是能激发你去开启你生活或所在组织中的“钻探设备”，获取深藏于内的丰富宝藏。

深深地祝愿你取得你所期待的成功。

快乐地去发掘吧！

革命即将开始！

——克里斯·布雷迪 奥林·伍德沃德

第一篇

领导者是什么

第一章 领导力研究

有时候，如果你希望看到事情往更好的方向转变，就必须亲自负起责任。

——克林特·伊斯特伍德

关于领导力的问题

其实，每个人都极其需要领导力。在学校、教堂、公司和家庭中，在个人生活、国家政治和国际关系中，我们都会发现混沌、无序和猖狂的平庸。同样的问题反复出现：“有什么人来领导吗？”“难道没有人能处理这个？”“有没有人懂得这一切？”“有没有人足够认真，能够负责改善现状？”“领导者在哪里？”“英雄不复存在了吗？”

这些问题层出不穷，似乎每个人都意识到有些东西是不可或缺的。在特定的情形下，发现问题并不难。如果要问某些人他们的教堂、雇主或者邻居有什么问题，你最好做好准备接受冗长的解释。绝对不要让他们从政府开始谈起，那可能要花费好几天。找出事物的消极面和亟待改善之处只是小儿科，对事物的改进和修正提出建议也不难。每个人对改进方法都有自己的看法，提出了好的主张也不见得就是大人物。这个世界不乏伟大的思想与理论宏大深刻的思想者。执行和结果才是英雄和普通人的区别所在。不管在哪一领域，付出多少努力，要想有效执行、获得结果，都需要领导力。

什么是领导力

“领导力”的概念很复杂。大多数人对这个术语都有一个直观的感觉，至少有一个总体印象，但是概括性的领导力并不能很好地帮助我们。为了理解如何领导、为什么领导以及什么是领导，我们最好弄清楚这个由几个简单的字组成的复杂概念到底包含些什么。

我们曾经尝试让不同的读者来定义“领导力”，但总是出现相同的情况。我们开始得到一些听起来还不错的短语，例如“担负责任”、“取得成果”，或者是一个词，例如“承诺”、“坚定”、“魅力”和“正直”等。从某种意义上说，这些描述都是正确的，但还远远不够。于是我们转而尝试结合所有的这些短语来定义领导力，但这同时也创造了太多令人费解的词语，就像是公司董事会中一大通装模作样的套话。当我们思考领导力时，单个来看这些词语都有一定的含义，但是一旦堆砌在一起就不知所云了。

在这一点上，求助专家可能会有帮助。他们无疑有一些共同点，下面列出了其中一小部分。

1. 詹姆斯·亨特：“我们把领导力定义……为一种能够影响人们工作热情的技巧，其目标是实现共同的利益。”
2. 阿尔·卡特曼：“成功的领导人比普通人有更出众的表现。”
3. 比尔·乔治：“领导者的责任是提供一个授权环境，使员工为顾客服务，并为员工提供培训、教育和支持。”
4. 安迪·斯坦利：“领导者会提供一个更美好的未来蓝图，然后让

人们和他们一起实现。”

5. 万斯·帕卡德：“领导力就是让别人愿意做你坚信应该去做的事情。”

6. 加里·威尔斯：“领导力就是推动其他人迈向领导者及其追随者的共同目标。”

7. 艾伦·基思：“领导力最终是要创造一种方法，让人们致力于一些不平凡的事。”

8. 乔治·巴纳：“领导者就是推动者，关注的重点是影响其他人；他们是目标驱动者，与依赖其领导的其他人有一个共同的目标；人们信赖并愿意追随他们。领导力就是激励、鼓动、吸引和引导他人，激发他人的热情与谋略，追求集体的共同梦想。”

9. 肯尼思·甘格尔：“我认为领导力是上帝赐予的特殊礼物，服务于某一群人以实现上帝赐予他们的目标。”

10. 德怀特·戴维·艾森豪威尔：“领导是一门艺术，让别人自愿去做一些你想要做的事。”

这些见解和定义很好且很有用，有些我们还非常赞同，但约翰·马克斯韦尔给出了一个被普遍接受的定义，从他的著作《领导力 21 法则》中引用如下：

领导力是一种影响力，既不能太强，也不能太弱。人们对领导力有太多的误解。当他们听到某人有令人印象深刻的职衔或者被指派到某一领导岗位时，就认为此人是一个领导者。有时确实如此，但职衔对于领导工作本身并没有太大的价值。真正的领导力不是授予、任命或者指派的。它仅仅来自于影响力，不能强求，必须通过努力才能获得。

那么，什么是“影响力”呢？我们最认同的解释来自 19 世纪的传教士和作家艾伯特·巴恩斯：“影响力存在于一个人的才能、学问、品德、经验和地位之中，前提是：假设他所坚持的是真实的、他所建议的是明智的。”

乔治·巴纳告诉我们：“为了取得成效，领导者必须具备一定的影响力。但影响力只是伟大领导力的一个‘产品’，并不等同于领导力。即便你根本没有领导一个人，也还是可以影响他的生活。”

也许永远都不会有一个简洁、精确的关于领导力的定义。我们确信永远都不会有一个所有“专家”都赞同的定义。要对领导力做出简洁的解释以说明摆在我们面前的这一庞大课题是非常困难的。但是，上述所有定义几乎都很相近。任何以更加简洁或明确的方式来阐释这个定义的尝试无疑是徒劳的。为了达到本研究的目的，综合上述说法，我们得出如下表述：

领导力是对他人有益的、愿景导向的影响力，通过领导者的示范、信念和性格得以实现。

为什么需要领导力

我们已回顾了许多伟大人物对领导力的定义，随着描绘越来越复杂，领导力的形象也越来越清晰。为了得到更加详细的解释，我们必须讨论一下领导的“目的”。

许多人对领导力感兴趣，认为领导力可以为自己带来想得到的东

西，包括：

1. 权力；
2. 控制力；
3. 自信，或者享受服务。

但是，领导者的生活与上述期望有很大不同，它包括：

1. 授予权力（授权）；
2. 帮助他人解决问题并前进；
3. 服务他人。

领导者带头创造新事物，其意义大于事物本身。著名的领导力顾问沃伦·本尼斯表示，他要出版“为了更美好的未来而打破现状”的书。这很好，海瑞姆·史密斯也深有同感：“领导者引领对现状的有计划的抗争。”

为了说明这一点，我们有必要回顾一下雷·克罗克以及他创造的麦当劳快餐帝国的故事。20 世纪 50 年代，克罗克在南加州发现了一家小麦当劳餐厅，感到很惊奇。麦当劳兄弟已研究出一种高效、独特而又赚钱的运营模式。他们的快餐生产和递送方式已成为一门科学，在他们看来，他们赚了很多钱。但克罗克看得更远，他意识到，麦当劳兄弟的小餐馆可以复制到全美各地，于是他开始行动，设法实现这个梦想。作家吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中阐述，伟大领导者的雄心超出了他们的个人私利。他们并不满足于个人的成功，而是专注于发展事业的愿景。

最初，克罗克试图与麦当劳兄弟建立合作伙伴关系，但他发现这样会限制、影响他的发展。于是他购买了这一系统为期 10 年的使用权，但他的愿景再次超出了麦当劳兄弟的想象范围，同时他发现合同中的条款也不符合自己的愿景。毛瑞·克莱因在《变革制造者》中解释道：“随着构想逐渐扩大，（克罗克）发现两兄弟不愿意偏离原有的严格条款。”当然，最好的解释来自于克罗克自己：“麦当劳兄弟与我的观念格格不入，我专注于将麦当劳做大做强，而他们满足于已有的一切。”麦当劳兄弟已经心满意足，克罗克却没有。

所以，如果领导力是致力于全局性愿景的影响力，那么这种影响力就由对现状的不满所驱动，并将事物引向更好的方向。我们通常称之为“创造差异”。领导者根据未来的愿景进行差异化管理，这种愿景比一般人所能看到的更为长远。乔治·巴纳说：“（领导者）必须完全地拥有自己的愿景。愿景必须建立在领导者对即将到来的现实的感知基础之上。”领导者不能让事物停滞在发现它们时的状态，应推动它们，并让它们发展得更好。正是由于对现状的不满和对未来愿景的向往，领导者在使命感和责任感的推动下发挥着影响力。正如美国前总统西奥多·罗斯福所说：“我们需要的领导者是有灵感的理想主义者，他们有着伟大的愿景，敢于梦想而且能努力使梦想成真；他们能用灵魂中燃烧着的熊熊烈火点燃人们的激情。”这就是领导的本质。

成 果

领导力水平决定着成败。一直以来，凡是成效微小的地方，必定