



世纪畅优

发“13196”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)。



WILEY

留下你的印记

——体现领导力的最高境界——

(白金版)

(美) 詹姆斯·库泽斯 (James Kouzes) 著
巴里·波斯纳 (Barry Posner)

刘旭东 牟立新 王士会 译

Leader's Legacy

全球畅销书《领导力》作者的又一力作



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

留下你的印记

体现领导力的最高境界
(白金版)

A

Leader's Legacy

(美) 詹姆斯·库泽斯 (James Kouzes) 著
巴里·波斯纳 (Barry Posner)

刘旭东 牟立新 王士会 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

James Kouzes, Barry Posner: A Leader's Legacy

Copyright © 2006 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright © 2008 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2010-6128

图书在版编目(CIP)数据

留下你的印记: 体现领导力的最高境界: 白金版 / (美) 库泽斯 (Kouzes, J.), (美) 波斯纳 (Posner, B.Z.) 著; 刘旭东, 牟立新, 王士会译. —北京: 电子工业出版社, 2011.4
书名原文: A Leader's Legacy
ISBN 978-7-121-13196-7

I. ①留… II. ①库… ②波… ③刘… ④牟… ⑤王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 052679 号

责任编辑: 刘露明

文字编辑: 王春如

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

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: 11.25 字数: 120 千字

印 次: 2011 年 4 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。

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

服务热线: (010) 88258888。

赞 誉

“詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳又向我们呈现了一部优秀的作品，这是继他们《领导力》之后推出的又一部力作。这本书集他们的智慧与数十年对领导者的研究于一体，用 20 多篇颇具哲理的文章，深入、透彻地总结了对于领导者来说真正重要的事情：你的勇气、你的人际关系，以及你所留下的印记。”

——比尔·乔治（Bill George），

美国美敦力（Medtronic）公司的前董事长兼 CEO，

《诚信领导》的作者

“这本书的立意与传统的观点不同。在‘领导者应该希望得到别人的喜欢’和‘失败是一种选择’等章节中，库泽斯和波斯纳从人性的角度来描述领导者，为那些希望充分发挥自己潜能的人敞开了领导力之门。当然，这的确是一个挑战！然而这本书所独具的风格——借助经验丰富的领导者们的故事以及娓娓道来的语

言风格——鼓励着读者去拥抱和完成这个挑战。本书必将成为作者在过去 25 年里留下的重要的文化印记。”

——帕克·帕尔默 (Parker Palmer),

教育学家, *The Courage to Teach*,

A Hidden Wholeness 和 *Let Your Life Speak* 的作者

“在这部新作中,库泽斯和波斯纳对所有的有关领导力的书籍做了一个必要的补充。首先,他们不再空谈人人都能成为领导者这一观点,而是用很好的实例来证明这一观点有多么真切、多么重要。其次,他们还利用实例证明了‘领导力’适用于任何想有所作为的人,而不仅仅适用于‘组织’层面。”

——威廉·布里奇 (William Bridges),

Transitions 和 *Managing Transition* 的作者

“本书是企业中各个层次的领导者必备的一本参考书,它不仅是送给当今领导者的一个礼物,也是献给未来领导者的礼物。”

——弗兰西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbein),

Leader to Leader Institute (原德鲁克基金会) 的董事长

译者序

詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳作为领导力专家和《领导力》这本畅销书的作者，以他们独特而富有挑战性的视角，全面剖析并解读了关于领导力和领导者印记的一些问题。他们用了21章的篇幅来解答那些想留下持久印记的领导者们应该回答的问题。作者提出的很多观点，让读者有种茅塞顿开的感觉。“人们谈论你，是因为你帮助他们取得了成功。你把篝火燃得有多旺并不重要，重要的是你如何让他人感到温暖；你如何用篝火照亮黑夜，让他人感到安全；你如何把宿营地收拾干净，让后来人能够燃起下一堆篝火。”“每一个人都是领导者。你对你身边的人最重要。你会留下领导的财富。”“限制人们成为领导者的原因并不是人们缺乏领导者的潜质，而是领导力是‘不可学得’的这个害人不浅的谬论。”

当你在阅读这本著作时，你会发现，作者的每一句话都是真知灼见。更难得的是，作者讲述了大量的故事来说明这些论点。

我们作为译者，同时又是这两位作者创立的“领越™领导力研修”这门课程的讲师，在翻译的过程中，更深刻地领悟到他们的领导力理念。整个翻译的过程让我们受益匪浅。而两位大师级人物语言运用的精美与生动，又是译者学识水平难以企及的。

两位作者是领导力学术研究领域的大师。他们在统计学、案例分析、组织行为学等多个领域有着深厚的功底与造诣。而本书是一本写给普通大众的领导力著作，作者在书中没有运用太多的术语、统计学的的数据，而是讲述了非常多的故事。作者在多年的领导力研究过程中，收集了上千个领导力的故事，在本书中呈现出来的都是非常具有代表性的，能够充分论证作者关于“能够留下印记才是领导力的最高境界”的故事。

这些故事，有的在美国家喻户晓，有的发生在两位作者身边的人身上。这些故事生动活泼，人物鲜活。作者把通常非常严肃的管理理念通过这些故事诠释得娓娓动听。我们建议大家在阅读本书的同时，去留心一下你周围的人，观察一下他们在领导的过程中，是否体现了作者所总结出来的诸如“最好的领导者是老师”、“领导者应该希望得到别人的喜欢”等理念。

我最近去过耶鲁大学，看到耶鲁大学图书馆的正门上，引用了各种语言文字，其中一段中文非常有意思：“卿兄以人臣大节独制横流，或俘其谋主，或斩其元恶，当以救兵悬绝，身陷贼庭，旁若无人，历数其罪。手足寄于锋刃，忠义行于颜色，古所未有，朕甚嘉之。”这明显是一位中国皇帝嘉奖他英勇奋战、平定叛乱的

大臣的话。读起来让人觉得很受鼓舞，出现在耶鲁，更加耐人寻味。这就是我们所讲的“激励人心”吧。上至国家元首、下至黎民百姓，从古至今，优秀领导者们都在体现着共同的行为方式。对于领导力的真知灼见，古今中外是相同的。库泽斯和波斯纳给我们做出了很好的总结。这就是所谓的“印记”的价值吧。这位皇帝为我们留下了领导的印记，让那些耶鲁的高才生们去学习体会。

在我们常用的管理案例中，许多案例讲述的都是国外优秀领导者的故事。例如，在企业界，人们经常会想到像杰克·韦尔奇、斯蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨等这些国外的大企业家、世界顶尖的领导者们。对于我们中国的领导者们来说，这有多大的意义呢？这些人到底是谁并不重要，关键是只要在他们领导行动中体现出了优秀的品质，都值得我们学习研究。优秀的领导者就在我身边，就在我日常的工作中。

中国的领导者何时能够成为世界级的领导者？我们不用总是抱着这个问题问来问去。我们需要的是观察一下我们身边的领导者，留意一下我们身边的普通人。他们所体现出的优秀领导者的品质更生动、更鲜活。对于我们领导力的提升，这些普通人的故事是最有意义的。

刘旭东

2008.4

作者简介



詹 姆斯·库泽斯(James Kouzes)和巴里·波斯纳(Barry Posner)是获奖及畅销书《领导力》的合著者，这本书曾被译成 17 种语言，售出多达 140 万册。他们合著了一系列的书，其中包括：《领导者：信誉的获得和丧失》(*Credibility:How Leaders Gain It and Lose It, Why People Demand It*)，本书被《工业周刊》选为当年最好的五本管理类书籍之一。另外还有《激励人心》(*Encouraging the Heart*)。詹姆斯和巴里还研发出了受到高度赞扬的“领越™ LPI 评测”，这是对领导行为的 360 度评估，如今已是世界上被广泛使用的领导力评测工具。有超过 300 多篇博士论文和学术研究项目是在建立在“卓越领导者五种习惯行为™”模型的基础之上的。

詹姆斯和巴里被国际管理委员会提名为年度最佳管理/领导力教育家，并接受了很有声望的威尔伯·麦克菲勒奖。这使他们跻身于肯·布兰佳、斯蒂芬·柯维、彼得·德鲁克、爱德华·戴明、弗兰西斯·赫塞尔本、李·艾柯卡、Rosabeth Moss Kanter、

Norman Vincent Peale 和汤姆·彼得斯等以前获得此项奖的著名人士之列。凭借《领导力教导》(*Coaching for Leadership*) 一书, 他们又获得全美最优秀的领导教育家称号。詹姆斯和巴里是许多研讨会的主讲人, 每个人都曾为许多组织做过领导力开发计划, 包括: 苹果、应用材料、ARCO、AT&T、澳大利亚邮政局、美国银行、Bose、嘉信理财、思科系统、社区领导协会、加拿大会议局、Consumers Energy、戴尔、德勤、Egon Zehnder 国际、联邦快递、金宝贝、惠普、IBM、强生、凯瑟基金会保健计划和医学部、Lawrence Livermore National Labs、L.L.Bean、3M、默克、摩托罗拉、Network Appliance、诺斯罗普·格鲁曼、Roche Bioscience、西门子、太阳微系统、丰田、UPS、United Way 以及 VISA 等。



詹姆斯·库泽斯是一位深受欢迎的研讨会和协商会的主讲人, 他向他人分享自己对于领导力实践方面的见解, 这些见解对个人和组织提高业绩有着非常大的贡献, 他留给听众的是可以运用到工作、家庭和社团中的实用的领导力工具和技巧。詹姆斯不仅是一位受到高度尊敬的领导力学者和富有经验的管理者, 他还被《华尔街日报》提名为全美最受欢迎的十二位非来自高等学府的教育家之一。

詹姆斯现在是圣克拉拉大学创新与创业中心的高级会员。他曾担任过汤姆·彼得斯公司的总裁、首席执行官和主席等职务(1988-1999 年)。在此之前, 他领导过圣克拉拉大学列维商学院

创新和创业中心（1981-1987年）。他还创立了圣何塞州立大学的人员服务开发联合中心（1972-1980年）。更早些时候，他还是得克萨斯大学的社会服务系的教员。1969年在一次“对贫穷宣战”的活动中，他为社区行动处的员工和志愿者举行研讨会，这引发了他对培训和研发的兴趣。从密歇根大学毕业后（荣获政治学学士学位），他做了和平工作队的一名志愿者（1967-1969年）。詹姆斯还在圣何塞州立大学商学院完成了在组织发展方面的实习，获得了结业证书。詹姆斯的 E-mail: jim@kouzesposner.com。

巴里·波斯纳是圣克拉拉大学（在加州硅谷）的领导教授以及列维商学院的院长，他曾被无数次授予教学以及创新奖。巴里·波斯纳是一位世界知名的学者和教育家，是 100 多篇以研究和实践为主题的文章的作者或合著者。他现在是《领导和组织发展》、《领导评论》和《服务者—领导力国际杂志》的编委会委员。巴里·波斯纳是一位热情和风趣的主讲人，也是一位充满活力的研修班导师。

巴里从加利福尼亚大学圣巴巴拉学院获得政治科学文学学士学位，在俄亥俄州立大学获得公共管理硕士学位，在阿默斯特马萨诸塞大学获得组织行为和管理理论的博士学位。巴里已经为全球多种多样的私人 and 公共组织提供过咨询，他现在担任美国艾仪精密仪器公司（纳斯达克上市公司 AEIS）、圣何塞轮演剧院、EMQ 家庭及儿童服务机构的董事会主席。在此之前，他曾担任过美国建筑师学会（AIA）、硅谷和蒙特里湾青年商学院、公共联盟、

圣克拉拉大哥哥/大姐姐组织、非营利组织优秀人才培养中心、Sigma Phi Epsilon 兄弟会和几家刚成立的公司的主席。巴里的E-mail: bposner@scu.edu。

关于詹姆斯和巴里以及他们的著作、他们的服务的更多信息，请登录他们的网站：www.leadershipchallenge.com。

前言

编

辑苏珊·威廉姆斯向我们约稿，让我们写一本“对领导力课题进行流水般自由自在的探索”的书。这本书将涵盖过去20年时间里，我们所有关于领导力的学习、研究、写作、演讲以及咨询工作的心得体会。她希望我们能够解决在这个领域中许多人正在思考的那些“似是而非的、复杂难解的、亟待解决的以及混淆不清的问题”。她希望我们能“走下讲台”，以“更具体、更深入、更敏锐、更坦率”的方式，将我们的内容呈现给大家。这对于我们来说是一次巨大的挑战，当然这也正是我们最后完成本书的原因。

我们两人不敢保证能够完全实现苏珊的厚望，甚至不能确定是否真的了解了她的意图。但是，我们还是接受了这个挑战，提笔上路了。没用多久我们就发现，虽然我们在一起写作了25年，但要做一次全新的尝试还是会困难重重。其实这也是预料之中的事，对此我们早就应该心中有数。我们不是经常告诫大家的吗

——要想改变做事的习惯，不仅需要努力地工作，同时还要承受来自内心的煎熬。

我们从以往经常探询的关于领导者、带领以及领导力的相关问题着手，并且分析了数年来的观察记录。虽然在我们撰写的书籍中对类似的主题也曾有所触及，但是这次我们希望用新的思路、新的方式来探讨与领导力相关的更加重大的问题。然而，原本希望的对领导力进行“流水般自由自在的探讨”却变成了过去经历过的事件的流水账。

当我们把准备好的题目罗列出来之后，我们发现它们犹如圣诞节的彩球胡乱撒落了一地，每一个看起来都非常漂亮，却缺少一棵圣诞树把它们挂起来。同样地，我们缺少一条可以把这些文章串起来的主线！

这个问题困扰着我们，直到有一天与吉姆的夫人交流之后，我们忽然找到了灵感，才终于摆脱了这种尴尬的处境。泰依·摩恩·库泽斯（Tae Moon Kouzes）是一位高管（“高层管理者”的简称）教练，那天她看过我们这些文章后，对其中的一篇非常喜欢。那篇文章的题目是《你的印记就是你的生活方式》，后来这篇文章成为了本书的后记。她说：“一点都没错，与我合作过的每一位领导者都希望留下他们的印记……”她的话令我们茅塞顿开，我们开始考虑把“印记”作为整本书的框架，而不仅是一篇文章的标题。

最初对于使用“印记”这个词，我们有过非常激烈的争论。

因为谁也不能确定每位领导者都想留下印记，尽管我们坚信他们都会留下一些东西。我们更不想因为臆测领导者的决策都是基于印记的考虑而留下把柄。

另外，这种领导者都愿意留下印记的说法，会把领导力与组织中的职位或场合联系起来，这让我们尤为担心。因为我们一向认为领导是每个人的事情，无论职位如何，每个人都能带来变化。如同耳熟能详的宿营地提示一样，我们都能“让营地比我们来之前更整洁”。

更重要的是，领导者们如果总是想“假使我这样做，我留下的印记会是什么”，而不是客观地判断自己的贡献是否值得被人们记住，那将会产生很多不必要的麻烦。领导者们会过多地陷于对印记的考虑，而忽略我们所提倡的领导者应该公正无私的基本准则。

但思来想去，最后我们还是发现，印记的主题贯穿了这些年来我们所研究过的大多数事件。最好的证明来自吉尔·梅尔维尔，她的领导故事在很多年前我们就曾介绍过。当她被问到为什么会勇往直前采取行动时，她这样回答：“就我而言，驱使我前进的动力是我对要给孩子们留下什么样的印记的关心。”我们可能做不到像吉尔那样，对自己的目标有非常清晰的认识，不过我们还是应该向她学习。如果我们真的做到了，那我们就可以留下我们想要留下的印记，而不是一些随意的、没有意义的东西。

另外，对印记的认真思考可以让我们的身心充满力量、不断

向上。没有人是这个组织或社区的唯一继承者，我们不是在独自生活。对印记的认真思考可以促使我们把今天的行动放到一个更大的背景中思考，它要求我们感激别人，它要求我们对自己的行为负责，它让我们认识到自己的行为总会有结果，如果没有立刻产生结果，那么将来也肯定会有结果。印记的概念，清晰地展示出我们可以给周围带来某些改变。那么剩下的唯一需要考虑的问题就是，我要带来怎样的改变！

领导者关注他们的个人印记与关注他人的贡献没有必然的矛盾。进一步而言，关注印记问题就如同思考我们的愿景和价值一样，并非是自私的表现。通过研究，我们知道，比起那些对愿景和价值不清晰的人来说，那些对自己的愿景和价值非常清晰的人对组织的承诺度要高很多。虽然我们对印记没有同样确凿的证据，但我们可以推断，人们对印记的清晰度也能够影响人们对组织的承诺度，结果是一样的。

对印记的思考，要求我们超越对成功的短期定义。印记包括过去、现在和将来。当思考印记的时候，我们就会被迫思考诸如我们曾经去过哪里，我们现在在哪里，我们将来要去哪里之类的问题。我们就会直接面对我们是谁，我们为什么会在这里，等等。我们要更深入地思考关于价值的问题——过去的价值、现在的价值和将来会有价值。我们会绞尽脑汁思考生命中更深层的意义、触及心灵的意义。对于如何留下持久的印记的追寻过程就是一个人从成功到卓越的转变过程。

在一生当中，我们都有选择的机会。一个声音会对我们说：“嗨，我就是为我自己活着，何必费力气去清理营地，何必要管篝火是否熄灭，我又不会再到这里来了，管那么多干吗？”但另一个声音又会响起：“那些后来的人肯定需要这块美丽的营地，我怎样才能让他们的体验更精彩呢？”

当我们清楚地知道要让营地比来之前更干净后，我们就会采取行动。对印记的思考让我们投身于那些能带来改变的行动中，而不只是为获得名望和财富而工作。同时，我们还可以享受别人继承了我们留下的印记后的快乐。

当我们问自己想怎样被别人记住时，我们也就播下了美好的种子，让生命更有意义。如果我们能让每一天的生活更有意义，我们也就留下了自己独特的印记。通过我们的印记，我们也就让这个世界比我们继承时更加美好了。

这本书包括了 21 篇短文（即 21 章），集结成 4 个部分——责任、关系、渴望和勇气，再加上后记。短文言简意赅，包含了全新的体验和故事，以及对于一些耳熟能详的主题的全新见解。它们代表了我们对于印记的一些思考。我们希望这些短文能够在成就卓越的征途上，激发你、挑战你，让你做出正确的选择。