

来自全球领导力大师詹姆斯·库泽斯、
巴里·波斯纳、肯·布兰佳、约翰·科特等2000多年的

领导智慧

美国培训与发展协会 领导力开发手册



· 修订本 ·

(美) 伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech) 编

徐中 占卫华 刘雪茹 译

The ASTD

LEADERSHIP HANDBOOK

 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>


美国培训与发展协会 领导力开发手册



· 修订本 ·

(美) 伊莱恩·碧柯 (Elaine Bloch) 编

徐中 占卫华 刘雪茹 译

The  **AND**

LEADERSHIP HANDBOOK

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The ASTD Leadership Handbook by Elaine Biech
Copyright © 2010 the American Society for Training & Development
Simplified Chinese edition Copyright © 2012 Publishing House of Electronics Industry.
All rights reserved. Simplified Chinese edition Published by arrangement with American Society
for Training & Development, Alexandria, Virginia USA through Russo Rights, LLC.(ASTD
Licensing Agent) and Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

本书中文简体字版由 American Society for Training & Development 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：01-2011-5413

图书在版编目（CIP）数据

美国培训与发展协会领导力开发手册 / (美) 碧柯 (Biech,E.) 编; 徐中, 占卫华, 刘雪茹
译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2015.4

书名原文: The ASTD leadership handbook

ISBN 978-7-121-25606-6

I. ①美… II. ①碧… ②徐… ③占… ④刘… III. ①企业领导学—手册 IV. ①F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 039344 号

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: 28.75 字数: 490 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

2015 年 4 月修订版

印 次: 2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 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 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

推荐者序

《美国培训与发展协会领导力开发手册》是美国培训与发展协会（American Society for Training & Development, ASTD）^①出版的第三部手册系列图书。本书由培训大师伊莱恩·碧柯（Elaine Biech）主编，48位知名领导力专家共同编撰，共计33章，涵盖了当代领导力研究和开发领域的最新成果。我们很难想象还有其他哪部著作能够有如此高的智慧“含金量”——专家们的年龄加起来超过2000岁！

本书不仅拥有海量知识，而且囊括了领导力的所有方面，从成功领导者的必备能力，到领导力开发、领导者特质培养，再到当代领导者面临的挑战，以及领导力延伸讨论。本书通过整合领导力各领域专家的最新研究成果，对领导力进行了全面的剖析，提出了领导力开发的完整解决方案。

在你获得本书的同时，我们同样希望你轻松地运用书中的研究成果。本书网站（www.astd.org/LeadershipHandbook）提供了免费的工具，将有助于你把研究成果应用于实践，有效开发自己或组织的领导力。

非常感谢辛西娅·麦考利和创新领导力中心（Center for Creative Leadership, CCL）的同事，他们与我们一起为本书的出版而努力；感谢伊莱恩·碧柯承担本书繁重的编辑工作，规划本书内容，整合所有作者的知识与智慧。同样，我们还要感谢亲爱的读者对我们的支持，使我们组织中的领导力变得更加有效。

托尼·宾哈姆

ASTD 董事长兼 CEO

^① 2014年美国培训与发展协会改名为人才发展协会（Association for Talent Development, ATD）。——编辑注

2011年5月，一年一度的美国培训与发展协会（ASTD）年会在旅游名城奥兰多盛大举行，近9000位来自全球各地的培训专家会聚一堂，分享培训领域的最新成果，探讨未来发展趋势。期间，《美国培训与发展协会领导力开发手册》成为大会的首推书籍，并专门举办了一场题为“未来领导者能力”的推荐会，肯·布兰佳、詹姆斯·库泽斯、戴安娜·布赫、杰克·曾格、马歇尔·戈德史密斯5位国际知名的领导力大师齐聚现场，以作者的身份分享了本书的要点，畅谈了对21世纪领导者的看法，本书主编伊莱恩·碧柯女士主持了这场讨论会。在同时举行的10多个分会场研讨中，该会场人数最多，由此可见本书的分量有多重！



本书译者徐中博士与本书主编碧柯女士合影

每年的ASTD大会，领导力都是中心话题，在全球化和网络化的今天，这一点尤其明显。在今年为期4天的会议中，有多达28个领导力讲座专题，300个参展商中有86家提供领导力培训。这让参会的中国培训专家大开眼界，有一位专家说：“我一直以为领导力是高管的事，现在看来这个观点需要修正，领导力是每个人的事！”而这也正是本书中的詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳两位大师一直倡导的观点。

尽管从事管理培训已近10年，但在参加了两次ASTD年会之后，我仍深感国际领先企业培训的知行合一、博大精深，特别是对领导力在培训中的核心地位有了更加深切的体会。放眼望去，哈佛商学院高擎“培养未来领导者”的大旗，GE的克劳顿维尔培训中心更名为“杰克·韦尔奇领导力发展中心”，清华经管学

院于2009年在国内率先推出新版MBA课程，重点培养领导力“软技能”，以适应未来全球化和变革时代对领导者的要求。此外，领导力培训已经成为近年来中国企业培训需求增长最快的领域。

对希望在最短时间内全面了解国际领导力研究的最新成果和最佳实践的中国读者来说，这部被誉为“全球领导力标准”的著作可能是最佳选择。诚如ASTD董事长宾哈姆在序言中所说，本书是48位知名领导力专家集体智慧的结晶，会聚了近2000年的宝贵智慧（48位作者年龄之和超过2000岁），涵盖了当代领导力研究和实践的最新成果，包括领导能力、领导力开发、成功领导者的特质、当代领导力面临的挑战和领导力的广泛探讨5篇内容，具有全面、系统、深入和实用的特点。

在翻译过程中，我们深感自己一次次跟随大师们航行在领导力研究的汪洋大海之中，探索号称管理学界“死亡谷”的领导力之谜。以下略举几例。

- 关于领导力的概念，学者们已经赋予“领导”这个术语多达350种定义（达夫特，2005），莫衷一是，但各种定义都包含3个共同要素：领导力本质上是影响他人的一种社会过程；领导者的性格决定领导风格；情境差异影响领导力的有效性。德鲁克曾以一句话来区别领导与管理：“管理是用正确的方法做事，领导是做正确的事。”
- 全球领导力咨询的领先者DDI研究表明：55%的首席执行官和高层领导认为，领导力不足一定会在不久的将来影响公司业绩；全球46%的领导者在他们最近一次成功升职（或转岗）时没有得到所需的支持；领导者反映，他们最需要的是了解在更高的层级上可能遇到的问题，想知道如何为此提前做好准备。
- 戴夫·尤里奇和诺姆·斯莫尔伍德指出：在领导力的著作中，我们太容易忽视一个明显的事实——领导者必须达成目标。如果领导者不能达成目标，所有的情商、判断力、同理心、愿景、学习能力都毫无用处。他们提出了一个有效的领导力公式：领导力=领导者特质×结果。
- “高管教练第一人”马歇尔·戈德史密斯在对86000名受训者的调查中有4点发现：并不是每个人都会对高管培养做出响应；在理解 and 实践之间存在着巨大的鸿沟；没有“跟进行动”就不会有真正的行为改变；成为优秀领导者（或自我完善）是一个过程，而不是一个事件。

约翰·科特对组织变革的隐喻发人深省：我喜欢用骑自行车来打比方。公司高级管理者知道步行的速度已经太慢了，必须骑自行车。他们知道公司要走的路越来越长，必须加快速度。所以他们选择身强体壮的人来骑自行车，他们甚至派遣专业人员去寻找减小阻力的轮胎。因此，他们说知道如何变革了，并一直在努力。但是他们没有注意到路程越来越长，需要的速度越来越高，自行车已经过时了，他们需要汽车、机械师、驾驶员等。但是，他们甚至还不知道汽车是什么，不知道提出这样的问题：“我们需要放弃自行车吗？我们需要换一种方法吗？”他们仍然以现在的工作方法为荣，反对寻找一种新方法。他们仍然有这样的言论：“道路越颠簸，自行车的优势越大。”他们根本不知道，从某种角度上说，自行车已经根本不再适用。他们所面对的已经不是量变，而是质变。

阅读本书，就是在和 48 位领导力大师对话，就是在从 33 个角度学习领导力，相信读者一定能够在书中找到自己的兴趣点、共鸣点、启发点。

当然，领导力开发绝不是阅读几本书就能够实现的，它是一个系统工程，包括领导力测评反馈、领导力培训、教练辅导和行动学习等系列周期性行动。从员工到 CEO 需要经历 6 次领导力转型，优秀高管的培养需要量身定制培养方案，使领导人才培养制度化、流程化，通过岗位轮换、领导反馈、自我修正和重复实践来提升领导能力。

一个完整的领导力模型包括领导自我、领导他人、领导下属和领导业务 4 部分。领导自我是第一部分，也是最重要的部分，领导者首先必须找到自己的声音，明确自己的方向，才能实现以身作则。这和儒家倡导的“正心诚意修身齐家治国平天下”异曲同工。例如，乔布斯在年轻时就不断寻求自我觉察，19 岁去印度学习禅宗 7 个月，他说“对我来说这是一次很严肃的探索，我迷上了自我启蒙的想法，想要弄清楚我到底是什么样的人，我该如何融入这个世界”。正是有了强大的内心世界，他才能够坚定执著地去开创全新的未来。

21 世纪充满“变革（Change）、竞争（Competition）、危机（Crisis）、创造（Creative）、合作”（Cooperation），简称“5C”，我们每个人都必须面对 5C 带来的挑战。正如一句哲理：“这个世界唯一不变的就是变化。”也许我们唯一的应对之道就是不断地学习、适应和创造，不断地与时俱进、平衡发展。

翻译本书是一个团队合作的过程。首先感谢电子工业出版社社刘露明老师的信任，第一时间与我联系翻译事宜，指导全书的翻译，并邀请我参加库泽斯和波

斯纳的“领越领导力”认证课程。感谢电子工业出版社傅豫波副总编邀请我参加清华 2011 级 MBA 领导力授课，让我对“领越领导力”和西方领导力品牌课程有了更加深入、全面的理解。感谢其他编辑人员认真细致、专业高效的编辑工作，使得本书能够又好又快地出版。

感谢占卫华、刘雪茹两位朋友在百忙之中参与本书的策划和翻译，他们对领导力研究的热爱和翻译工作中一丝不苟、精益求精的精神给我留下了深刻印象。占卫华翻译了本书第 4 篇，刘雪茹翻译了第 2 篇和第 3 篇，本人翻译了第 1 篇和第 5 篇，并对全书进行了审校。王少飞、李宣太、邓小淋参与了部分文字录入工作，在此一并表示感谢。

本书主编碧柯女士曾于 2013—2015 年应邀到中国讲授“创建领导力开发项目认证工作坊”和“卓越培训师之道”等多个经典项目，受到中国培训界的热捧！她在奥兰多 ASTD 大会期间接受我的邀请，专门为中文版撰写序言，她对中国和中国传统文化的热爱让我非常感动，在此对她表示衷心的感谢，也欢迎她在恰当的时候实现中国之行的愿望。感谢创新领导力中心的朱成博士百忙中审校了她撰写的第 33 章“中国生意：对领导者挑战的重新诠释”，这一章向世界介绍了中国企业家的领导力实践，促进了中西方领导力的学术交流。

此外，如果没有清华大学经管学院领导和老师们 15 年来对我的关心和培养，我就不可能迈入管理教育和领导力培训的圣地，在此，衷心感谢赵纯均教授、姜彦福教授、陈章武教授、赵平教授、杨斌教授、薛镭教授、谢伟教授和张炜教授等多年来对我的热情帮助和精心指导。

由于译者水平有限，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）

北京智学明德教育科技有限公司首席顾问

中文版序

在过去的 30 多年里，中国企业昂首阔步迈入了世界经济舞台。经济的快速发展带来的是对优秀领导者不断增长的渴求。

在融入全球经济的过程中，中国企业面临着与其他国家企业同样的挑战。

- 企业拥有合适的领导者吗？
- 我们如何才能发现最适合的人才？
- 各级领导者具备必要的领导能力吗？
- 培养领导者的最佳方法是什么？
- 我们如何才能知道领导者是否为承担更大的责任做好了准备？

但是，与其他国家企业相比，中国的领导者还面临着双重挑战：如何在竞争和成功、尊重和继承传统之间取得平衡。在西方领导者眼里十分重要的领导技能，对中国领导者则不一定非常重要。例如，传统的中国领导力模型强调关系管理的极端重要性，它比其他领导技能重要得多。但在美国，建立关系对达成目标来说有时只是一个次要因素。当然，两者都很重要，问题的关键是如何在中美两国的商业环境中因地制宜。

我们可以从中国的企业家和领导者身上学到很多。同样，我们也可以从美国的领导力实践中学习到先进的知识和技能。《美国培训与发展协会领导力开发手册》是与中国的领导者分享我们的领导力研究和实践的初步尝试。书中的每一章都反映了该领域的最新成果，由该领域最权威的专家撰写。

本书堪称“全球领导力标准”，代表了领导力领域的最高水平。每位作者都是领导力各领域的大师级人物。我为能够会集如此众多的大师精品于一体感到无比自豪。阅读每位作者的简历，你将被他们已经取得的成就和他们正在开创的事业所折服。他们撰写和主编了数百部书籍，发表了数千篇论文，研究成果丰硕。他们是人力资源开发“名人堂”的成员，以及 ASTD 董事会的成员。他们获得了

ASTD、知名杂志和国际组织授予的无数荣誉和奖项。他们为众多世界级企业和非营利组织提供咨询和培训服务，在各种重要的会议上发表演讲。其中一些作者在世界一流大学执教，也是全球畅销书的作者。本书可能是与中国领导者分享西方领导力专家研究成果的最佳资源之一。

我很高兴看到本书中文版发行。当我受邀主编本书时，我决定让本书超越传统的领导力主题，因此增加了“从军队的角度看企业领导力”、“公共部门中的领导力”等内容。我邀请创新领导力中心的朱成博士撰写了“中国生意：对领导者挑战的重新诠释”一章，帮助读者更好地理解中国领导者面临的挑战。我从朱成博士那里学到了很多，也期待未来从她的祖国学到更多关于领导力的知识。

我可以自豪地说，你手中的这本书囊括了全球领导力 2 000 年的经验。我认为，本书将有助于促进中美两个重要国家之间长期的领导力学习和交流。

伊莱恩·碧柯

ebb Associates Inc.

前 言

本书汇集了众多领导力大师的智慧，全书 33 章，倾情分享大师们对当代和未来领导力的精彩观点。可以说，本书是一部集权威性、全面性、实用性为一体的领导力手册！

权威性

在所有文献资料中，手册是最权威的。“手册”意味着它的作者是那些受人尊敬的权威专家——可以无条件地信任他们。当你捧起本书时，你捧起的是汇集了近 2 000 年的宝贵智慧（48 位作者年龄之和超过 2 000 岁）。你可能对这些作者非常熟悉，曾经阅读过他们的著作，运用过他们的研究成果。

我们是如何选择作者的呢？读者将如何阅读这本重量级的著作？读者会首先选择作者，还是选择内容？这是一个“先有鸡还是先有蛋”的问题。我们发现，这不是一个“谁先谁后”的问题，而是“并行处理”的问题，我们同时考虑了作者和内容，把二者有机结合起来，并且为其他作品的后续加入预留了空间。

例如，当你思考“领导力”这一概念时，一些有影响力、备受敬仰的名字立刻在我们脑海中浮现：詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳，杰克·曾格，比尔·白哈姆，肯·布兰佳，比尔·乔治，弗朗西斯·赫塞尔本。此外，有关领导力的主要内容也立刻浮现在脑海中：建立团队、战略规划、伦理道德、领导力变革、达成目标、领导力开发、教练辅导、真诚领导、全球智慧、女性领导者。

对比这两个清单，你可以立刻发现一些最佳匹配：比尔·白哈姆和领导力开发，肯·布兰佳和伦理道德，比尔·乔治和真诚领导。那么其他内容的最佳匹配者是谁呢？约翰·科特是领导变革的唯一选择；戴维·尤里奇和诺姆·斯莫尔伍德是达成目标的选择；马歇尔·戈德史密斯则是领导力教练的权威。其他一些领导力权威及内容还有：詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳负责撰写他们的强项——

“卓越领导者的5种习惯行为”；杰克·曾格及其他几位作者撰写“解开鼓舞型领导力之谜；弗朗西斯·赫塞尔本撰写“领导未来的员工”。

我们还需要一些专家来撰写手册的基础部分。没有人比辛西娅·麦考利更合适了。她是创新领导力中心（Center for Creative Leadership, CCL）的高级合伙人，《创新领导力中心领导力开发指南》（*The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*）的合著者。

当列出目录之后，我们发现，还有一些内容是必需的。对每一部分内容，我们都试着找出最好的、最有经验的作者。例如，伦纳德·古德斯坦在战略规划方面有近50年的研究经验，帕特里克·兰西奥尼写了很多关于领导力和团队合作的经典著作。创新领导力中心的成员几十年来做出了杰出的贡献，帮助我们组织了本书的结构。9位创新领导力中心的作者撰写了本书中的7章内容。

现在，你已经对本书有了大体的了解，这就是本书内容的汇集过程，共有48位作者、33章内容。

全面性

“全面性”代表什么意思？就本书而言，它意味着本书必须涵盖领导力领域的所有基础内容。读者希望一部手册的内容是有机的系统组合，呈现独一无二的价值。作为一名读者，你一定希望在本书中找到所有关于领导力的最准确和最有用的答案。为了实现这一目标，本书的内容由5篇组成。

- 领导能力。
- 领导力开发。
- 成功领导者的特质。
- 当代领导力面临的挑战。
- 领导力延伸讨论。

每篇都由5~9章内容相关的文章组成，我们努力为读者呈现尽可能多的精彩内容。

实用性

本书是大师们集体智慧的结晶，是他们长期致力于某项专业领域研究的成果荟萃。大多数人没有时间全面、深入地研究某一专业领域，但又希望获得宝贵的

信息、有用的成果和有益的建议，将其运用到工作实践之中，创造卓越的业绩，本书将有助于你实现这一愿望。

在编写本书之时，我们一直在想如何让这些内容在日常领导工作中更加有效和易于运用。所以，我们要求每位作者构建一种工具，帮助读者更好地理解内容、运用内容，让这些内容适应不同的环境。本书包含约 30 个工具，例如：

- 约翰·科特的变革的八个阶段；
- 威廉姆·金特瑞的避免领导者转型失败的检查清单；
- 马歇尔·戈德史密斯的领导力教练“迷你调查”；
- 帕特里克·兰西奥尼的团队评估；
- 贝弗利·凯和沙龙·乔丹-埃文斯的“不当领导行为清单”。
- 伦纳德·古德斯坦的战略规划分析问卷。

本书后面附有一份工具清单，这些工具将有助于读者使用手册中的领导力概念，并且读者可以登录 www.astd.org/LeadershipHandbook，下载这些工具。只要你掌握了这些受版权保护的信息，以及那些标记为“授权使用”的工具，就可以在日常工作中运用它们。免费的工具——真是令人激动！你将发现这个网站还有其他用处。我们已经邀请作者们更新了他们的发表文章，分享新的观点或答案。

除了这些工具外，本书每章的最后都给出了相关参考文献，相信你会对其中一些内容产生兴趣。

致谢

与领导力大师们一起工作是什么感觉？令人兴奋？高山仰止？这些感觉都有。主编这本书让我感到兴奋——这是我职业生涯中最精彩的事业之一。我感到非常荣幸和高兴。当然，如果没有以下这些人的努力，本书将不会诞生。

- 全书作者。怎么感谢你们都不够。感谢你们分享自己的生活和工作，这些分享的影响将会持续若干年。
- 创新领导力中心的同事。感谢你们的鼓励，感谢你们帮助制定卓越的计划和合作的标准，感谢你们帮助组织本书的结构，感谢你们撰写的 7 章内容。

- 编辑托拉·艾斯戴普和阿尔弗雷德·英霍夫。我们非常欣赏你们敏锐的洞察力和优美的文笔，感谢你们对书内容的润色，让本书变得完美。
- ASTD 成员。感谢你们提出撰写本书的设想，感谢你们为职场人士提供学习的宝贵资源和机会。最后，衷心感谢 ASTD 为我们提供了参与这项激动人心项目的机会！

伊莱恩·碧柯

编者简介

伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech) ebb 公司总裁，该公司致力于帮助客户在全方位变革过程中发展组织和领导力，她从事咨询和培训工作超过 30 年，具有非常丰富的经验，客户遍及企业、政府与非营利组织。

碧柯擅长帮助团队成员团结协作，实现最大产出。她为客户提供量身定制的服务，涉及战略规划研讨会、质量改善、管理变革、商业流程再造、导师制等领域。她研究和培训的领域包括教练辅导员工、培养创造力、客户服务、创造领导力发展项目、时间管理、讲话艺术、教练、咨询技巧、培训胜任力、高效会议管理、管理公司变革、处理问题员工、组织沟通、冲突管理与有效倾听。特别是在把问题型团队转变为高绩效团队方面，她是非常权威的专家。

她开发了大量培训教材和培训资料，在数十个国内与国际会议上发表演讲。她是培训师培训领域的知名专家，为管理者、领导者、培训师与咨询师量身定制培训项目。碧柯在多家知名报纸、杂志上发表过许多文章，包括《华尔街日报》、《哈佛管理评论》、《华盛顿邮报》与《财富》等。

作为一名高级管理人员、咨询专家、培训专家和设计专家，碧柯为 ASTD、美国国家航空航天局、麦当劳等数百家企业和政府机构提供过相关的培训，以便让这些组织更好地为 21 世纪做好准备。

碧柯在威斯康星大学获得商业与教育咨询学士学位和人力资源开发硕士学位。她积极活跃于 ASTD，是 ASTD 的终身会员，ASTD 美国董事会成员之一，并在 1991—1994 年担任 ASTD 秘书长一职，发起和主持“咨询师日”项目长达 7 年之久。此外，她还是独立咨询师委员会和教育系统协会的董事会成员。

碧柯女士 1992 年获得 ASTD 的火炬奖、2004 年获得 ASTD 志愿者伙伴奖，2006 年获得 ASTD 戈登·M·布利斯纪念奖，1995 年获得威斯康星州女性企业家导师奖，2001 年获得了教育系统协会的最高奖——教育系统协会精神奖。在过

去的 12 年里，她为世界上知名的培训与咨询公司 Jossey-Bass/Pfeiffer 担任顾问、编辑工作。

碧柯主编的 *ASTD Hand book for Workplace Learning Professionals* 深受培训界的欢迎，该书中文版《ASTD 培训经理指南》已于 2011 年 11 月出版。

目 录

第 1 章 领导力的概念	1
辛西娅·D·麦考利 (Cynthia D. McCauley)	
领导力概念中的常见要素	2
领导力概念中的几个误区	5
领导力概念的新内容	7
本章小结	8
参考文献	8
作者简介	10
第 1 篇 领导能力	11
第 2 章 卓越领导者的 5 种习惯行为	14
詹姆斯·库泽斯 (James M.Kouzes)	
巴里·波斯纳 (Barry Z.Posner)	
从退休高管到充满激情的领导者	15
领导机会无处不在	19
卓越领导者的 5 种习惯行为	22
领导是一种人际关系	29
领导者的 10 个使命	30
参考文献	31
作者简介	31