

成功领导人

詹姆士 M.库塞基 (James M.kouzes)

现任 TPG 学习系统(TPG/Learning Systems)的董事长兼总裁，该公司隶属于汤姆彼得斯集团。

贝瑞Z.波斯纳(Barry Z.Posner)

现任美国圣达克拉克大学李维商学院“执行发展中心”的组织行为教授兼主持人。

库塞基和波斯纳是当今首屈一指的领导学专家。两人曾任 3M、AT&T、美国银行、东芝、柯达、富士软片的咨询顾问，每年担任约七十余家企业的咨询服务工作。

他们以自己丰富的经验，为世人揭示了“领导是每个人的任务”的观念。本书着重于探讨“领导是人类组织中不可或缺的重要事物”之议题，为企业及领导人提供了更宽广的视野。

兰州大学出版社

- 危机随时会发生，当危机发生时，假如你是领导人，你该如何回应……
- 改变是一项冒险，它在试炼着人们的意志和能力，但它也带出了蛰伏隐藏的才华。
- 越是能释出权力，也愿意以权力服务他人的领导人，才能增强他人为组织服务的力量。
- 自我满足预言是一种互惠的过程，不但会影响领导人对拥戴者的期望，更会影响拥戴者对领导人行为的认同感。
- 除非你已经提升了自我，否则你不可能促使别人去完成更高的目标。

ISBN 7-311-00961-2



9 787311 009618 >

ISBN 7-311-00961-2/K · 112

定价：24.80 元

成功领导人

——面对挑战的领导智慧——

杨婷 译

兰州大学出版社

责任编辑：均 益

封面设计：李 洋

1998 年中文字简体版专有权属兰州大学出版社
版权所有·不得翻印

成功领导人

詹姆斯 M·库塞基 合著
贝 瑞 Z·波斯纳
杨 婷 译

兰州大学出版社出版发行
兰州新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 14 印张 300 千字
1998 年 12 月第一版 1998 年 12 月第一次印刷
印数：1——10000 册

ISBN7-311-00961-2/K·112
每册：24.80 元

序

当危机发生时，领导人该如何回应……

这是一本关于领导人如何在组织中完成杰出工作的书。它说明领导人如何在实践中，将具有挑战性的机会转变为卓越的成功。在这个世界上，处处都有扭转我们工作和生活的挑战性机会，每天都有机会让我们成为领导人。然而，现在的挑战似乎越来越吓人，它使我们想知道：“我们是否能胜任这些任务？”

新的现实

对现状冷嘲热讽的人越来越多 人们厌烦透了。对于未来，他们感到愤怒、厌恶和悲观，人与人之间的疏离感比起50年以前更为严重。我们对于制度的忠诚态度，与制度对人们的忠诚度一样，都像石头落水一般往下沉。我们不再为改变而奋斗，我们只管跳槽。有将近一半的人对现状冷嘲热讽，然而，只对现状冷嘲热讽的人是不会投身于改革的。在这样的气氛里，一个领导人怎么能够带动一群看似心不甘、情不愿的部属们？

权力已经转移了 在你的车子里，使用电子运算的地方比第一艘由人驾驶的太空船还要多。你家里的摄影机处理资料的能力，要比IBM 360的电脑更强。用来写这本书的电脑功能，超过1950年以前世界上的任何电脑。我们曾经把

安装在玻璃房里的电脑主机称为“主人”，而我们桌上的终端机则是“奴隶”；而在今天的电脑世界中，电脑与人们之间的关系则被描述为“侍者与顾客”的关系，权力已经转移到人们，亦即顾客的手上。只要用手指头一敲电脑键盘，一般人马上就能得到资料；这种情形使权力从有头衔的大人物身上，转移到掌握工艺与技术的人手里。这种力量无与伦比，权力的转移使组织阶层间的差距逐渐弭平，并使得组织的重心脱离手握大权的老板掌握，而落入一般人的手中。目前的经营管理技巧，是设计来提供一个以“主人—奴隶”为模式的世界所使用的，那么，你如何在一个以“侍者—顾客”模式为典范的世界里担任领导？

我们都是相互关联的 虽然朱尔斯·佛恩（Jules Verne）梦想能搭乘气球在 80 天内环游世界，但现在只要有一个数据机（modem），最多在 80 秒内，你就能从桌前出发，航行全球一周。科学技术已经将这个世界转变为一个相互关联的地球村。在东京醒来，你打开 CNN 频道，就能了解多伦多正发生些什么事。正因为有这些电子的联系，今天你可以发出一份电子指令给远在半地球外的工厂，而工人们便能依照指令大量生产产品并在明天交货。在一个资讯可即时送达、新闻马上变旧闻的电信世界里，你将如何去领导？

知识就是新的财富 知识已经取代了土地和资本，成为新的经济资源。无论就货品服务而言，增加知识也就是另一种意义上的增值。你能以其他的理由，解释软体制造商微软公司的股票交易价格比通用汽车公司还要高吗？这个现象同时带来了好消息和坏消息。对那些有学位的人而言，它意味着更高的收入和更多的机会；对没有高中学历的人或大学肄

业的人而言，它表示生活水准的降低；对组织和国家而言，它同时意味着，是否能在竞争中成为“适者”而生存，则有赖于劳动者在知识上是否能适应现代社会。在这个资源每天从前门进进出出的世界里，你要如何去领导？

世界是支离破碎的 除了电子的联系之外，各地虽然相互关联，但这世界绝对不是一个社区（community），也许电子的联系就是造成这个现象的原因。在所有关于全球经济的讨论中，这个世界是一个非常区域化的地方；比起 10 年前，今天的世界里有更多的国家。尖锐的民族对立，威胁到国内与国际间的和平；特殊利益团体的游说，则撕裂了我们的社区感。目前的市场，比起 10 年前有更多的产品和服务，但它们也将市场变成前所未见的小片断，新的行销区隔已经变为自成一格的环节。一个领导者要如何去统整如此多元而相异的组合？

新的社会契约 许多最大的组织，已经以前所未见的脚步进行裁员，缩小规模，并将事业集中在更为少数的几个产业上。越来越多的工作人员都是临时约聘，终生雇用的员工则在减少。比起 20 年前，现在有更多的人，从事自雇性行业，不论这是不是自己的选择。专家组成的计划团队被征募来制造产品、提供服务，或是拍一部电影。当计划结束以后，他们就要被遣散或是重组。准备就业的学生们被告知，他们在一生中将比上一代人有更多次的职业转换机会，而且无法和他们的父母一般，长久受雇于相同的雇主。有人告诉我们，忠诚与工作保障已经和度度鸟（dodo bird）一样绝迹了，取而代之的是一个新的社会契约。它容许我们以牺牲对追求卓越的承诺，来换取有趣的工作和更多的受雇机会。但

是，领导人如何在一个虚拟的组织中，创造出对工作不变的承诺？像“对虚拟组织的承诺”这样的东西可能会存在吗？领导人又如何实现新契约中隐而不显的应许？

重新追寻意义 今天，人们愤世嫉俗，世界四分五裂，人与世界之间的关系不断在转变，使我们渴望在生活中能获得更深刻的人生目的。现在，畅销书的排行榜上包含了讨论心理学、文化修养和社区的书籍。价值和美德更被公开的讨论，人们也忧虑即将消失的文化遗产。虽然现在在每一个可以想到的学科里，我们有更多的专家——不论是身体保健或是电脑，然而，家人和朋友们仍然是我们最信赖的资讯来源。因为世界上爆发出“变迁”所带来的震撼，于是我们试图凭借探索自己的灵魂和接近志同道合的伙伴，来平息我们的恐惧。领导人如何缩减人与人之间信任感的差距，使他们在充满怨忿的世界中变得更像可信赖的朋友？

当我们面对这些新的现实，我们会发现，有数不尽的机会可以改变这个世界。有重建希望和创造我们对生命意义的感受机会；有重建社区感和增进不同人们之间相互了解的机会；有将资讯转变为知识，并借此改善集体生活水准的机会；有运用知识到产品和服务上，为顾客创造额外价值的机会。

人们比过去更需要掌握这些机会，以引导我们跻身卓越的境界。《成功领导人》一书与那些掌握机会的人有关。它是关于主掌赏罚、控制与审查的传统体系，如何向新制度、个人特质和决断勇气让步的一本书。基于世界上数以千计人们的真实经验，它提供了一套关于领导的实践方法。这些人的经验回应了大众对领导的期望。

基于研究中的观察，我们期望能对结果感到欣慰，希望有更多的人能回应大众对领导的期望。因为我们一再发现，领导不是一些受到神恩宠之人的专有事物，它是平凡人从自己和别人身上引发最佳表现的一种过程。将每个人心中的领导特质释放出来，人人都会有卓越的表现。

谁该读这本书？

《成功领导人》一书最基本的目的，是协助人们增进他们的能力，让他们领导别人完成卓越的工作。不论你是在私人领域或是公共领域，是受雇者或是志愿工作者，是在生产第一线或是在高级阶层中，是学生或是家长，通过阅读这本书，来帮助你发展引导别人的能力，让他们协助你（或他们自己）臻于从未达到的境界。我们相信你能比传统所预设的，更能开发出成为一个领导人所具备的能力。

这本书，不是在说明一个已经具有正式领导地位的人，要如何去领导，而是，无论在哪一个位置上，你都要有精神和勇气去显著地改善现状。这本书不只是关于领导本身，它是关于平凡的人如何运用领导，而且在这个过程中变为领导人。这本书提供了来自各个角落的平凡人的故事，他们得到了比一般人所能获得的更大成果，这本书不是仰之弥高的名人和集体救世主的故事。

我们向研究中的领导人，提出了下列有关增进领导能力的问题：

- 有哪些特质适合或不适合担任领导者？
- 应该在哪些地方改善领导能力？

- 要有哪些能力才能认清机会，并正确地掌握风险？
- 如何激发并诱导他人朝向共同的目标？
- 需要哪些技巧，才能建立一个有朝气和凝聚力的团队？
- 什么是领导他人自信的来源？
- 如何在大家共同的努力中，创造出更多享受成果的庆祝活动？

这本书就是为协助每一个人都能回答这些问题而设计的，特别是那些具有领导欲望的人。

尽力作一个领导人

虽然《成功领导人》一书是为了帮助你增强能力和提振精神而写，但是书中描述的原则和作法都是扎根于研究之中。这本书的缘起，原本是我们在1983年开始的一个研究计划。我们想知道，当人们处于领导别人的最佳状态时，他们都做了些什么？我们想听听他们的经验，按照他们的观点，来设定卓越领导的标准。然而，我们在一开始就预设，我们不需要访问和调查杰出公司里的明星好手，就可以发现最佳的实践方法。我们假设，借由探询常人对杰出经验的描述，就能找到成功的模式，而我们的确做到了。

由我们所编辑用来调查个人最佳领导经验的问卷，是由38个开放性问题所组成。其中的问题如：由谁来发起这项工作计划？你如何准备这项工作计划？你用了哪些特殊的技巧和策略让别人参与这项计划？你如何描述这次经验的特性和对它的感受？你从这次经验中学到了哪些关于领导的事物？一般而言，这分问卷需要一到两个小时的回忆和叙述才

能完成。另外，780 位企业经验人也分别完成了一分两项的较短表格。此外，我们进行了 42 次深度访谈。从那个时候起，我们又汇集成了千个新增的案例。在最初的研究中，我们只检视了私有和公共组织的中、高级经理人的例子，但在过去八年里，我们扩充了研究范围，也纳入了数以百计在非经验位置上的领导者的经验。

每一个与我们谈过话的人，都至少说了一个有关领导的故事，许多人更有几个故事可说。这些故事听起来不像管理学教科书里的叙述一般，它们不是合于“计划、组织、安排人员、运作方向和控制”逻辑程序的例子，相反的，它们是由动态的变迁和大胆的行动所构成。

比方在某个例子中，生产的产品在某年内提升 400%；另外一个例子在三个月内，品质的改良使产品在零售商的销售排行榜上，由最后一名晋升到第一名；在第三个例子里，公司的销售量在六年内增长了五倍，利润则成长了 750%。在非营利及公共部门的例子中，据我们所知，有一个学校体系学生的表现，在两年之内从最后的 1% 进步到 68%；有一个陆军单位赢得了奖项；有一个组织致力于通过保护受虐及殴打儿童的法案而终于成功。

从分析表现最佳的个案中，我们发展了一个领导的模型。而后我们做了一个计量工具——领导量表（The Leadership Practice Inventory），使我们能够测量出我们发现的领导行为。最后，我们将这一个量表付诸测试，最初是用来调查 3000 余位领导者，然后是他们的团队成员，以评估这些领导人实践领导作为的程度。此后，我们扩充了样本。现在我们的资料库中，存有 10000 余位领导者和 50000 个团队成

员的资料。

我们的研究结果令人印象深刻。一方面它驳斥了对领导者的刻板印象，另一方面它展现了领导行为的一致性。当领导者尽其所能时，他的确会表现出某些独特的作为，这些行为在不同的产业、专业、社区、国家中很少有改变。好的领导是一位可以为人们所理解和举世皆然的过程。

领导者的实用指南

将《成功领导人》当作你在领导之旅中，带在身旁的实用指南。依照我们的设计，它描述领导者做了些什么，解释支持这些领导作为的基本原则，提供展现每一种行为的真实人物案例，并提供特定的建议，使这些作为变成你自己能力的一部分，并持续发展你作为领导人的能力。

我们在第一章和第二章里向你介绍对于领导的看法。第一章描述了我们研究的五项典型基本领导作为。透过例子的说明，我们讨论了领导人完成卓越工作所采取的行动。我们以领导人的十项守则作为第一章的结论。

第二章则描述在我们的调查中，人们对领导人最仰慕的物质。这项研究的结果是，团队成员对于领导人本质的描述有其一致性。

从第三章到第十二章，我们以每两章的篇幅，探讨五项典型领导的基本作为中的一项；而在十章中的每一章里，我们讨论十项守则中的某一项。这些讨论都建立在我们的研究结果之上，而且我们也引用其他学者的研究以扩充对于领导的理解，我们同时用范例来说明每一种作为和守则。每一章

的最后，则以一套我们建议的行动作为结论，以协助你将这些作为与守则在你的组织中付诸实践。

最后，我们在第十三章里讨论到，为了领导别人，首先我们必须学习领导自己。我们视领导为一套可以学习的作为。在这么做的同时，我们希望去除关于领导的神话，并显示出我们每一个人都有能力去领导。在这一章的结论里，我们讨了人们如何因学习而变成领导者，我们同时将指引你如何继续自己的成长与发展。

领导的未来

领导人的活动范畴是我们的未来，领导人的独特遗产是创造出能历时久远的宝贵制度。我们希望这本书对各地组织的再现生机、新企业的产生和社区的更新能有所贡献。领导人所作的最大贡献。不是对维持今日生活水准所作的努力；他们是对人类的长期发展与制度的调适、繁荣与成长作出贡献。

此外，我们希望能使你信服领导的重要性，不只在于你自己的职业生涯中和你的组织里，它的重要性同时存在于你和别人的所有交际中。领导是关乎每个人的事情，而领导的挑战也就是对每一个人的挑战。下一次当你自言自语：“他们为什么不管一管这件事？”的时候，往镜子里头看，问一问你见到的人：“你为什么不管一管这件事？”

更甚于以往，现在的社会需要你说：“好，我会接受这个挑战，我将带头去做。”当这么做的时候，我们会发现，领导挑战是对个人的挑战，而唯一的限制是我们加在自己身

上的限制。我们诚挚地希望，这本书将会使你释放出更多属于自己的勇气和才能，而不断在组织中成就卓越的事物。

目 录

序 当危机发生时，领导人该如何回应……

第一篇 谁是成功领导人

领导人的特质..... 3

危机等于转机？倘若危机发生时，你能发挥领导人的特质，危机必等于转机。

人们期待什么样的领导人 23

公信力是领导的最高法则，当领导人耗尽了公信力时……

第二篇 勇于挑战

寻找机会 43

顶尖的领导人总是超越群伦，勇于寻找机会挑战现状，做一些前所未有的尝试，达到前所未曾有的境地。

实验和风险 81

改变是一项冒险，它在试炼着人们的意志和能力，但它也带出了蛰伏隐藏的才华。

第三篇 激发共同的远景

预见未来 115

当领导人能带领拥戴者一起预见未来，且拥有共同的远景时，组织才有未来可言。

赢得拥戴 149

一个领导人的梦想不管如何伟大，假如没有拥戴者的认同与支持，梦想依然只是梦想。

第四篇 使人有能力付诸行动

培养合作精神..... 189

竞争不可能达到最佳成果，唯有合作才能达成卓越目标。

充分授权 223

越是能释出权力，也愿意以权力服务他人的领导人，才能增强他人为组织服务的力量。

第五篇 以身作则

言出必行 257

理清个人的价值观有助于让自己更自觉。自觉后，才能坚定你的信念，才能让你言出必行。

小兵立大功 297

一连串的小胜利是大成功的稳固基石。高效率的领导人必须快速行动且信守承诺，才能创造无数的小胜利。

第六篇 鼓舞人心

认可表现 329

领导人要运用各种方式来认可拥戴者的努力与贡献。事实上，懂得活用奖励方式，是领导人另一个必要的特质。

论功行赏 359

在所有论功行赏的活动中，领导人必须坚守重要的价值标准。因为领导人所说的话，所奖励的标准若每次都不一，只会让人觉得不诚恳。

第七篇 展开旅程

成为积极的领导人 391

有领导的欲望并相信自己的领导，就是踏上领导之路的起点，而积极更是不可缺少的要件。