

未来的领导

新时代的新视野、新策略与新措施

[美] F·赫塞尔本等 / 主编

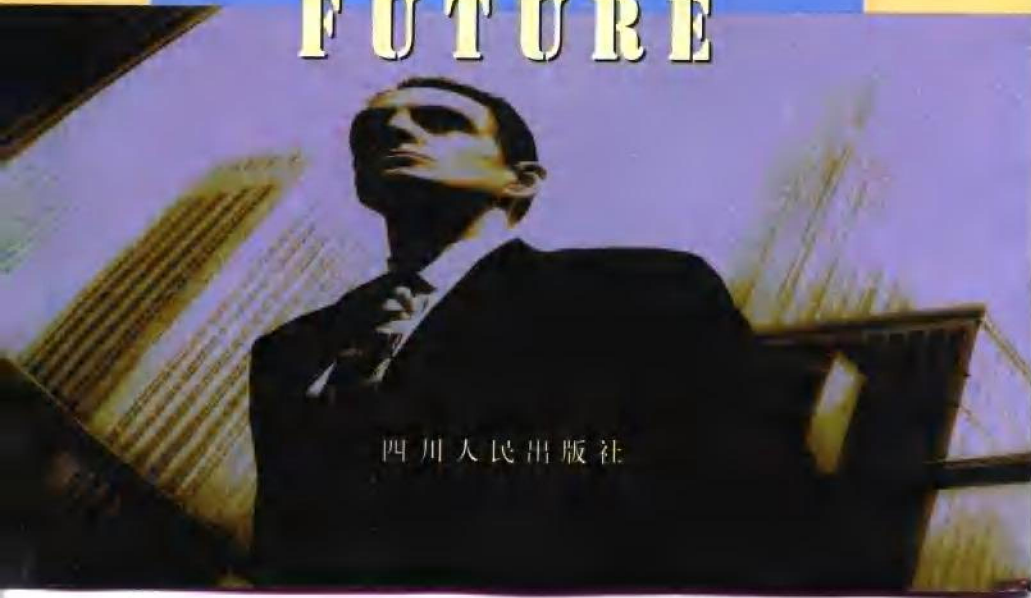
Frances Hesselbein

Marshall Goldsmith ■ Richard Bechard

吕一凡 胡武凯等 / 译

THE
LEADER
OF THE
FUTURE

四川人民出版社



(川)新登字 001 号

The Leader of the Future

Copyright © 1997 by

The Peter Drucker Foundation for Nonprofit Management

Chinese translation copyright © 1998 by

Sichuan People's Publishing House

Published by arrangement with Jossey-Bass Publishers

Copyright licensed by Big-Apple Tuttle-Mori Literary Agency, Inc.

版权所有 翻印必究

未来的领导

主 编:	(美) 弗兰西斯·赫塞尔本等
翻 译:	吕一凡 胡武凯 邵永春 张 会
选题策划:	刘守英
责任编辑:	何朝霞
出版发行:	四川人民出版社
地 址:	四川省成都市盐道街3号(630012)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	西南建筑设计院印刷厂
开 本:	850mm × 1168mm 1/32
印 张:	12.5
字 数:	260千字
版 次:	1998年10月第1版第1次印刷
书 号:	ISBN7-220-04218-3/C·286
定 价:	25.00元

9/10/09

目 录

中文版序	(1)
序 言	(5)
前 言	(10)

第一篇:领导未来的组织

- 1 新的组织语言及其对领导者的启示 (25)
查尔斯·汉迪(Charles Handy) 曾在伦敦商学院当过多年教授。现在是一位独立撰稿人,并经常与商业部门、政府部门、保健部门和教育部门等组织一起工作。《矛盾时代》是他的另一部著作《非理性时代》的续篇,被《财富》和《商业周刊》列为 1994 年十佳著作之一。
- 2 领导分散工作的组织 (35)
威廉·布里奇斯(William Bridges) 一位演说家、作家,并且在组织发展领域是一位有经验的培训者。他也是人文心理学会的前任主席。《华尔街杂志》把他列为全美十佳独立实施发展的促进者之一。
- 3 从基层开始引导 (46)
莎莉·海尔金森(Sally Helgesen) 一位作家。她的最新著作《内部网络:一种新的建设大型组织的体系结构》详述组织怎样利用组织内部的所有成员的才能和意见。她经常谈论关于组织和未来的主题。

4 创建拥有众多领导者的组织 (54)

吉福特·平柯特(Gifford Pinchot) 一位作家、演说家,并且是一位创新管理方面的顾问。他最畅销的著作《为什么不必使你的公司成为创业者》详细说明了企业中正在形成的各个领域的基本准则。

5 领导学习型组织 (74)

彼得·M·圣杰(Peter M. Senge) 麻省理工学院教授,还是麻省理工学院的斯隆管理学院的组织学习中心的主任,该中心是一个企业协会,其会员包括福特汽车、联邦快递、摩托罗拉、英特尔等。他是《第五项修炼:学习型组织的艺术与实践》这一广受好评著作的作者。

6 领导与组织文化 (97)

艾德加·H·斯克林(Edgar H. Schein) 麻省理工学院的斯隆管理学院的管理学教授。他的著作涉及组织发展与文化等,他被看作是组织心理学的创始人之一。

7 领导形形色色的工作人员 (111)

约翰·W·沃克(John W. Work) 工作伙伴公司的高级负责人,该公司专门为其它的公司或组织提供人力资源和组织方面的服务。

8 完全颠倒的组织金字塔 (122)

肯·布兰查德(Ken Blanchard) 布兰查德培训与发展公司的董事长,该公司是一个全面服务的管理咨询与培训公司。他的《一分钟经理丛书》销售超过 900 万册,并被译成了 20 多种语言。

第二篇:未来的领导者在行动

9 世界级的领导者——合作的力量 (131)

罗莎贝什·莫什·坎特(Rosabeth Moss Kanter) 哈佛商学院管理教授。

作为一位领导跨国组织处理变化方面的导师和顾问,波士顿咨询公司的一个共同创始人,还在许多公众利益委员会和政府机构任职。

10 领导驶向未来航行的七个教训 (144)

詹姆斯·M·库泽斯(Sames M. Kouzes) 汤姆彼得集团的一个子公司TPG/学习系统的董事长兼执行总裁。巴里·Z·波斯勒(Barry Z. Posner) 一位组织行为学教授,还是圣·克拉拉大学的利威工商管理学院中的高级发展中心的伙伴。

11 塑造并保持业绩导向文化的领导 (160)

詹姆斯·L·赫斯科特(Sames L. Heskett) 哈佛大学的工商管理研究生院的UPS基金会的商业后勤学教授。莱昂纳多·A·斯克勒辛格(Leonard A. Schlesinger) 哈佛商学院的小乔治·费雪尔·贝克商业管理教授,院长高级助理和外联主任。

12 注重“怎样去做”的领导者 (172)

弗朗西斯·赫塞尔本(Frances Hesselbein) 彼得·F·杜拉克基金会主席,促进道德规范发展的约瑟夫逊协会管理委员会主席,曾担任美国女童子军组织的执行总裁,曾任命她为国家与社会服务委员会的董事。她获得了多项荣誉,包括9个荣誉博士头衔和优秀领导荣誉。

13 论未来的领导者 (177)

理查德·贝克哈德(Richard Beckhard) 一位组织顾问,他擅长于在组织与机构的发展以及变化与复杂性的管理领域和领导者一起工作。麻省理工学院的斯隆管理学院的组织行为学和管理学教授。斯隆管理学院通过设立理查德·贝克哈德奖来表示对他的尊敬。

14 和平时时代的管理与战争时代的领导 (183)

朱迪斯·M·巴德韦克(Judith M. Bardwick) 巴德韦克伙伴公司的董事长和创建者,该公司是一家有影响力的管理咨询公司。她一直致力于研究与提高组织效力和改进管理结构有关的问题。

15 粘合剂的配方 (195)

大卫·M·诺尔(David M. Noer) 是创造性领导中心的主管培训与教育的高级副总裁。创造性领导中心,负责全世界范围内的中心培训和教育活动。

第三篇:学会领导明天

16 新型领导者的三个角色 (203)

史蒂芬·R·科维(Stephen R. Covey) 科维领导艺术中心的创始人和现任主席,这家中心与《财富》杂志公布的世界 500 家大公司中半数以上合作过,同时还与美国及全世界几千家中小公司有业务往来。科维是《与成功有约》一书的作者。这本书至今已被翻译成 26 种语言,在 30 多个国家出版,总共售出 500 多万本。

17 发展三维领导 (216)

詹姆斯·F·波特(James F. Bolt) 经理发展协会(EDA)的主席和创始人,这个协会在常规经理教育和领导艺术开发方面独善长处,直接支持了企业的战略设计。

18 扮演新领导角色所需的新技能 (230)

凯拉·珙仁(Caela Farren) 珙仁联合会的首席执行官。该联合会现正成为职业系统的合作伙伴,是职业发展产品和服务的第一位出版商。贝菲里·L·卡耶(Beverly L. Kaye) 贝菲里·卡耶的总经理和职业系统的合伙人和副总裁,她同时也是组建人之一。

19 最终的领导目标——自我领导 (246)

理查德·J·里德(Richard J. Leider) 发明团体的创建者和合伙人。一位演讲家、作家和研讨班领袖,他在职业发展领域中的领导成就得到了公认。

20 领导的追随职责 (261)

道格拉斯·K·史密斯(Douglas K. Smith) 有关组织行为、革新和变革的撰稿人和顾问。他是《团队智慧》的合作撰稿人,人们普遍承认这本书是描写团队行为准则的佼佼者。他的一套组织设计原则被《财富》杂志称为“未来 50 年的模式”。

21 信誉×能力 (273)

戴维·厄里奇(Dave Ulrich) 密歇根大学商学院的工商管理教授,也是环球顾问联盟的合伙人。他被《商业周刊》列为管理界 10 大教育家之一,并被誉为人力资源方面的第一流专家。

22 从历任领导那里吸取经验教训 (285)

沃伦·威尔赫姆(Warren Wilhelm) 联信公司主管教育的副总裁,他已有 25 年以上的人力资源管理经验。

23 询问、学习、追随与成长 (292)

马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith) KGC 的创建人之一,全球顾问联合会的合伙人,也是杜拉克基金董事会成员之一。在《华尔街杂志》行政发展领域的排名中,戈德史密斯是最优秀的十位顾问之一。

第四篇:未来领导者的职责

24 尽职的领导者 (307)

C·威廉姆·鲍拉德(C. William Pollard) The Service Master 公司的首席执行官,该公司被《财富》杂志评为全球 500 大之一。它在过去的十年里一直在服务行业中排名第一,并在 1989 年《华尔街日报》的百年期刊中被誉为“未来之星”。

25 一个分析领导的宪法模型 (316)

小阿尔弗勒德·C·德克兰(Alfred C. Decrane Jr.) Texaco 公司董事会主席和总经理。他是经济发展和讨论委员会的理事,还是国家石油

理事会和商业圆桌会议的成员。

- 26 未来领导的全球化 (326)
阿历克斯·曼德(Alex Mandl) 新美国电报电话公司董事长兼首席执行官。狄普克·塞斯(Deepak Sethi) 美国电报电话公司主管教育的董事助理,负责培养公司的有巨大潜能的经理。
- 27 现在与未来的关键挑战 (335)
小威廉·C·斯蒂尔(William C. Steere, Jr.) 辉瑞公司的董事长兼执行总裁。美国制药研究与生产董事会和执行委员会的成员之一。
- 28 动力与领导 (345)
威廉·N·普拉门顿(William N. Plamondon) 预算汽车租赁公司的董事长兼执行总裁。
- 29 领导的困惑 (354)
史蒂芬·M·伯恩斯坦(Steven M. Bornstein) EPSN公司董事长兼执行总裁。他还在其他著名组织的董事会任职。安东尼·F·史密斯(Anthony F. Smith) KGC公司总裁。他曾经当了十年的顾问,主要提供组织变化和领导发展方面的咨询。
- 30 一个“外行的”领导观点 (371)
萨拉·M·梅隆德斯(Sara E. Melendez) 独立部门的主席,她还是华盛顿特区的应用后勤中心的前主席。
- 31 培养未来领导者 (384)
乔治·B·韦伯(George B. Weber) 国际红十字会和红新月会国际联盟的常务书记。该组织是世界上最大的人道主义组织。韦伯已经获得了多项国际勋章。

中文版序

一个需要巨人智慧的时代

——《全球巨人智慧书系》总序

经过近 20 年的对内放权和对外开放，中国的政治与经济已进入一个全新的时代。我们彻底告别了各种物品的供应要靠中央集权统一调配的时代，但是对由我们千呼万唤出来的“市场”所奉献的如此琳琅满目的商品又实实在在难以消化；我们企图通过改制来提高整个国民经济的总体效率，但对如此庞大的、当了近半个世纪“主人”的失业大军又无所适从；我们通过一系列卓有成效的农村改革激活了世界上最大群体的农民大军，但是当这一群体中的一批佼佼者不满足于缚着于土地向城市进军

时,我们几乎所有的城里人都以一种异样而复杂的眼光关注着它的进程;我们通过励精图治确实使我们的国力和国际地位空前提高,但在国民刚有好转的局面下,就有少数人怀着一种狭隘的民族心理摆出一副“中国可以说不”的架势!……

如果说以上交织的复杂图景还可以经由某些技巧和谋略加以解决的话,那么,还有对中国的崛起更具挑战性的:

1. 如何在一个全面开放的环境中谋求中华民族在亚洲及国际上的恰当地位;

2. 中国的企业如何在一个企业跨国化的全面竞争时代成长起来并跻身世界超级企业行列。

无论是中国国际地位的提升还是企业实力的增强,都需要我们的政府、企业和社会工作者学习和积累超强的智慧。我们当然可以从中华民族的传统智慧中吸取养分,但是面对信息爆炸和知识在经济发展中的含量越来越重,那些曾经让我们大彻大悟的“精华”的力量却显得有些单薄;我们当然可以十分倔强地高唱用我们民族的脊梁来撑起一个拥有五千年古老文明现代化的歌,但是在一个信息传播十分迅捷、各国国力的强弱已毫无遮拦的开放世界,那种形成于封闭环境的狭隘民族主义只会葬送一个民族现代化的前程。

要使中华民族在世纪之交奋起直追,以至立于世界民族之林,我们唯有:更大胆地开放以让国民能公平地分享人类发展的最新成果;更开明的政策和更先进的制度以让国民求得发展的良好环境;更具深远的战略以让企业家破土而出、茁壮成长。

《全球巨人智慧书系》就是为中华民族在世纪之交这一特殊历史时期的特殊的人而准备的。我们将从全球最新出版的西方著作中,筛选一批被世界公认的最顶尖管理大师的专著和访谈录,让中国未来的组织巨人同步分享关于领导艺术、组织发展和市场开拓等领域的最新、最权威论述。我们期望这套丛书能与正在谋求成为全球巨人的中国企业家同行!

国务院发展研究中心

刘 守 英

1998 年 9 月于北京

序 言

在 50 多年的职业生涯中，我为各种类型的组织工作过——有时作为大学教师，有时作为咨询顾问，有时作为董事，有时甚至作为志愿者。在这些年里，我与几十甚至几百位领导者探讨过领导者的角色、目标和绩效。我既为制造业巨人工作过，也为中小型公司工作过；既为世界性组织工作过，也为小镇上负责残疾儿童的组织工作过。我所接触的经理中既有才华横溢的，也有庸庸碌碌的；既有对领导艺术侃侃而谈的，也有几乎从不考虑和谈论这类问题的。

这些经历使我得到了很多启示。第一条启示就是，可能的确存在“天生”的领导者，但这种人太少，根本就不能成为主流。领导艺术必须通过学习才能获得而且也能够通过学习获得——当然，这也就是本书的写作目的。在我所接触过的成功领导者中，一些人（尽管不是很多）放荡不羁，而另一些人则是严守纪律；一些人思维敏捷，反

应迅速,另一些人则谨小慎微,难下决策;一些人待人热情,与谁都“自来熟”,另一些人则很冷傲,不仅对外部人这样,对组织内多年的老同事也这样;一些人可以与你很快谈到家庭,另一些人则从不谈论工作以外的事情;一些领导者极度自负——而这并不影响其绩效(就像麦克阿瑟的狂妄自大并不影响其建立赫赫战功一样)。一些领导者很谦卑——同样,这也不影响他们作为领导者的绩效(就像马歇尔将军和杜鲁门总统的谦卑不影响其彪炳政绩一样)。一些领导者私生活非常俭朴,就像沙漠中的隐士;另一些人则穷奢极欲,花天酒地。一些领导者是很好的倾听者,但也有一些成功的领导者从不听取别人的意见。所有领导者唯一共同的个性特征就是:他们几乎从不使用“魅力”去领导。

所有成功的领导者都知道下面四个简单事情:

1. 领导者的唯一定义就是其后面有追随者。

一些人是思想家,一些人是预言家,这些人都很重要,而且也很急需,但是,没有追随者,就不会有领导者。

2. 一个成功的领导者不是受人爱戴的人,而是使追随者作出正确事情的人。结果才是最重要的。

3. 领导者都是受人瞩目的,因此必须以身作则。

4. 领导地位并不意味着头衔、特权、级别、或金钱,而是责任。

尽管在个性、风格、能力、兴趣上存在着千差万别，成功的领导者在做事上还是有一些共同之处：

1. 他们最开始不会问“我需要什么”这样的问题，而是会问“现在需要做什么”这样的问题。

2. 然后他们会问：“我能够而且应该做些什么与众不同之事？”这些事必须是必要的，而且适合领导者的长处和做事风格。

3. 他们会不断地问：“组织的任务和目标是什么？组织中的绩效和结果是由什么组成的？”

4. 他们特别容忍人们之间出现分歧，并不希望别人与他众口一辞。他们甚至很少问：“我对这个人喜欢还是不喜欢？”但他们却无法容忍人们的绩效、标准、价值观等方面存在缺陷。

5. 他们不害怕副手比自己强，相反会为此而高兴。他们的座右铭就是安德鲁·卡耐基希望刻在其墓碑上的话：“长眠于此的逝者曾将更优秀的员工吸引到其服务之中，而不仅仅是其个人本身。”

6. 他们经常采用“对镜自测法”，也就是说，他们确保早晨起来照镜子所看到的人就是他们所尊敬、信任、并希望所成为的人。通过这种方法，他们抵制了对领导者的最大诱惑——只做那些表面漂亮、受人欢迎、但却微不足道的事情，而不是做正确的事情。

最后,这些成功的领导者不是布道人,他们是实干家。在20世纪20年代中期,当我高中快毕业的时候,一系列有关第一次世界大战的英文、法文和德文书籍大量出现,为了学生作好期末论文,我们优秀的历史老师——他本人是一位受重伤而退伍的老兵——让我们每个人都选几本这样的书,仔细地阅读,然后自己选择题目写一篇论文。

当我们在课堂上讨论这些论文时,一位同学说,这些书中每一本都在说第一次世界大战在军事上完全是一场失败,为什么呢?我们的老师没有犹豫一秒钟就回击道:“因为没有杀死足够多的将军:他们躲在战场后面让别人去战斗而死亡。”

成功的领导者要委派给下属好多事情,他们必须脱离琐事的烦扰。但对于只有他们才能胜任的工作,可以创造不同的工作,设立标准的工作,以及他们希望受到纪念的工作,他们则从不委托给下属去办。你在什么类型的组织中工作并不重要,因为在所有组织中都可以发现学习领导艺术的机会——包括公共组织、私人组织和非盈利组织。许多人没有意识到这一点,比如美国领导岗位最多的组织是非盈利的社会部门,今天,这个国家中几乎有一百万个非盈利组织在活动,他们给人提供了学习领导艺术的绝佳机会。非盈利部门是美国社会和经济中真正的增长部门。随着今后三、四十年内越来越多的政府工作将由社区组织承担,也就是由非盈利组织承担,其地

位会变得越来越重要。

《未来的领导》一书是面向所有部门的领导者，包括企业、非盈利组织和政府部门的领导者，而且在各自岗位上业绩优良。这本书可以而且应该能成为这方面的教科书，传授给我们知识并激发我们前进。

这本书的第一部分论述未来的组织，并审查未来社会中领导者的角色，第二部分生动描述了今天和明天的领导者是如何行动的，然后转向领导艺术发展战略，并以对某些成功领导者的有力论述结束。

这是一本关于未来的书，但我希望它也是一个行动的号召。我希望这本书会使每个读者首先会问这样的问题：“我在组织中做些什么才能与众不同，我怎样才能成为别人学习的范例？”我还希望她会激励每位读者去做到这一点。

彼得·杜拉克

Peter F. Drucker

于加利福尼亚州克莱门特

1995 年 10 月