

“一部经典著作！”

《财富》杂志评选的75本商务人士必读书之一

# 论领导力

LEADERSHIP

美国最高国民奖得主，五位总统最为倚重的智囊  
《基业长青》作者吉姆·柯林斯极力推崇的领导力大师  
关于领导力本质的最权威、最经典诠释

[美] 约翰·加德纳 著



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**ON**

**LEADERSHIP**

**论领导力**

[美] 约翰·加德纳 著  
李养龙 译

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

论领导力 / (美) 加德纳著; 李养龙译. —北京: 中信出版社, 2007. 6

书名原文: On Leadership

ISBN 978 - 7 - 5086 - 0904 - 1

I. 论… II. ①加…②李… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 067385 号

On Leadership by John W. Gardner

Copyright © 1990 by John W. Gardner

This edition arranged with Sterling Lord Literistic, Inc. through Andrew Numberg Associates International Limited

Chinese simplified character translation rights © 2007 by China CITIC Press.

ALL RIGHTS RESERVED.

**论领导力**

LUN LINGDAO LI

**著 者:** (美) 约翰·加德纳

**译 者:** 李养龙

**策 划 者:** 中信出版社策划中心

**出 版 者:** 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

**经 销 者:** 中信联合发行有限责任公司

**承 印 者:** 北京牛山世兴印刷厂

**开 本:** 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 15.75 **字 数:** 181 千字

**版 次:** 2007 年 7 月第 1 版 **印 次:** 2007 年 7 月第 1 次印刷

**京权图字:** 01 - 2006 - 1493

**书 号:** ISBN 978 - 7 - 5086 - 0904 - 1/F · 1155

**定 价:** 35.00 元

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010 - 85322521

http: //www. publish. citic. com

010 - 85322522

E - mail: sales@ citicpub. com

author@ citicpub. com

# 序 言

## ON LEADERSHIP

我在三年前的精装版中曾指出，当今大多数领导者是通过庞大的组织体系来实现其目标的。我还指出，如果领导者不深入到整个体系的各个方面、各个层次当中，这样的体系就不能有效地运作。在各个方面和各个层次中，必须拥有能够充当领导角色并使其所在体系发挥作用的人，拥有能将整体规划贯彻到基层的人，拥有敢于向上级就新政策提出建言甚至提出相左意见的人。

令人兴奋的是，现在企业界越来越多的人已经认识到这一点，而且这种认识正在向政界延伸。更激动人心的是，美国各个领域的领导者——商界、政界、劳工界和非营利部门，已开始意识到他们之间的相互依存关系和彼此间精诚合作的必要。

一旦高层领导得到来自下级的支持，很多方面就会发生巨大的变化。如果仅仅凭借执法部门或国会的提议，美国现在包罗万象的环境立法就不能付诸实施，这是可以想到的事实。政府领导向来都是根据外界的发展动向来做反应的。20世纪60年代美国伟大的民权立法就是一例——假如当时没有民权运动，那么也就不会有《民权法》的存在。

我认为可以这么说，无论领导者喜欢与否，他们都可以充分利用那些来自下级的支持。

对于现在的领导者来说，一个特殊的问题就是众多的人已经脱离了他们熟知的文化、宗教和思想基础，而其余的人则对此基础并不了解。与此同时，各种各样的宗教和世俗哲学派别不断地想从价值观上相互区分，而学者们更是着迷于价值体系间的分歧。但是，那些职责就是维持社会正常运转的领导们总是在寻找能使协调运作成为可能的共同点。事实上，如果共同价值不复存在，要行使领导权力则毫无可能。所以，他们别无选择。

不幸的是，产生和孕育这种价值的土壤（家庭和社区）正在被现代生活的尘暴摧毁。我意识到在高层政策制定者中间“社区”是很少被讨论的议题，但这种状况必须改变。事实上，这种状况正在发生着变化。对重建社区的关注已成为一种美国全国性的现象。

对于领导者而言，极为重要的事情就是帮助家庭和家外的学校、教会、工厂和邻里街坊恢复社区。这些地方是共同价值产生的地方，如果共同价值衰落的话，也首先是在这些地方衰落的。

“社区”这个词义的含混之处就在于它的整体概念，而我们对异教和极权主义的了解告诉我们，以往我们对整体的考虑太多了。为了防止整体性代替多样性，我们必须拥有一个多元文化与健康的异议并存的传统。为了防止多样性破坏整体性，我们也必须拥有一套协调和融合争议的可行方法。当今没有一个放眼世界的领导者会质疑实现多样性和整体性的有机结合是我们这个时代的伟大目标，是我们这一代人的任务。

领导者总要面对冲突。当今世界各个角落所发生的激烈的民族冲突再一次告诉我们，仇恨的破坏性是无限的。古人应对相邻村落的仇恨和恐惧，就是一种“非我族类”的情绪所产生的冲动，这是根深蒂固的。

在一个充满生机的社区里，冲突是不可避免的，同时也往往是健康的。我们的目标不是消除冲突，而是防止其破坏程度的扩大并寻求一种和平的结果。近几十年来，人们已经学会了很解决争端的办法，并且认为应该将这些办法通过世界上的各种教育机构进行传播。从美国国内和国际来看，我们必须具有解决冲突的系统计划，以消除两极分化，搭建起相互理解的桥梁。

不幸的是，对许多美国人而言，他们对于未来的积极态度有所丧失，对于我们共同的价值到底是什么的意识也有所淡薄了。评论家指责美国人只寻求短暂的满足，并指出长期目标的实现要求人们自觉抵制这种暂时的满足感。但是如果我们的人民构建不出长远的目标，要他们抵制这种暂时的满足感又有什么意义呢？近来美国一位政界候选人问我，如今一位领导者能为美国人做的最重要的事情是什么，我的回答是：“把未来还给人民。”

当今的领导人熟知他们必须提出一个新的愿景，但是这一愿景绝不是用一块

麻布就能绘制出来的。我们今天的愿景深深地孕育于人类历史之中，建立在我们传统的价值观之上。我们已为勾画这一愿景做好了准备。有史以来，人们就一直在探索着这一愿景的方方面面，并为之努力着。无论是在今天还是在遥远的过去，我们建构愿景的材料就是人类的发奋精神。

美国的大部分愿景我们已经在很久之前就完成了，但正如一位诗人所说的：“我们寻找的灯依然在闪烁。”当然，我们在实现理想的探索中曾失败过，迷茫过。但是这些伟大的理想——自由、平等、公正、人类潜能的发挥——依然召唤着我们。对于美国国内的问题和我们在世界范围内的责任，我们一定不会辜负历史的期望，一定会实现我们为之奋斗的目标。

“振兴”——一个我大约已写了 30 年的话题，最终引起了公众的关注。在 1992 年的政治竞选中，“美国振兴”成了众多候选人的口号。但是，在他们高喊这个口号的时候，这个口号暗示着的只是一个一次性的转变。作为持续性的动力，领导者必须让大家明白，社会的变革不会是一次性的。人们不能只为共同的目标而狂热，领导者必须让人们对达到目标所要经受的挫折有所准备。而且他们必须明白，“目标”不是一个能让他们爬进吊床休息的终点，而是无休止的振兴之旅中又一阶段的起点。不要祈求有一天我们会彻底解决所有的问题——未来还会给我们制造出许许多多的问题，让我们祈求继续拥有解决那些问题的自由吧。

这里，没有必要回顾那些我们目睹的震撼事件。对历史强加给我们的政策和规则的重新评估为那些富有创造力的领导者提供了绝好的机会。变革将至。一些事情已快结束，一些事情则刚刚开始。现在对美国、对整个世界来说，都是一个至关重要的时刻。我们有机会成为历史上一个新的角色。

# 导 言

## ON LEADERSHIP

### 呼唤领导力

为什么我们没有更强大的领导力？

我们已经反复地提出过这个问题。我们曾经抱怨过，失望过，也为此愤怒过，但是仍然没有答案。

每当我们无数次地询问同一个问题而得不到答案时，我们所提的问题本身很可能就有问题——或者就是我们误解了这个问题。另一种可能性就是这个问题本身就不是一个问题，只是我们为了表达深邃复杂的忧虑而借用的一种简易方式。它会让大部分当代人发出过时的呼唤：“我们怎么才能拯救自己呢？”要用语言详尽地表达我们对社会解体、道德迷失和时代变迁的关切是一件费时的事，因此，我们呼唤领导力。

传统的有关领导力的认识在一定程度上是肤浅的，它只能给我们带来无休止的失望。我们期望能拯救我们自己，希望能出现一个像父母那样的人来把我们所有的事情处理妥当。成年人的这些幼稚幻想不会让我们放弃对领导者的渴求，也不会让我们停止对领导者的呼唤。许多没有过少年幻想的人同样需要领导者——领导者是榜样，他们可以激人奋发，他们具有代表性，他们能够帮助我们树立目标、实现目标。

不幸的是，人们通常把成年人的需要和孩子们的幻想混为一谈。这本书的目的之一就是要理顺其中的关系，勾画出它的实际轮廓。

领导力是如此具有吸引力的话题，一旦将它放到舞台中央，就会使其他话题显得黯然失色。但是，仅仅关注领导力本身是没有实际意义的，也是不正确的。如果从更广的角度来看这个问题，领导力只是实现团队目标的一个因素，团队目标的实现不仅取决于卓有成效的领导者，同时也取决于改革者、开拓者和思考

者，取决于可利用的资源、民心所向和社会合力等因素，还有我书中将要讨论的其他因素。本书的目的不是综合性地讨论领导力和与其相关的问题，我只希望阐述一下这一问题的各个方面，这些方面可能有助于我们应对当前面临的两难处境——我们是作为一个社会还是一个个体而存在的。

## 问题背后的问题

我们面临着极其严峻的威胁问题——恐怖主义、艾滋病、毒品、臭氧层破坏、核冲突威胁、有毒垃圾、可能发生的经济灾难等。但是我们对这些问题的紧迫性反应冷漠，我们在这一危机四伏的历史时期表现出的是麻木不仁。我们看到了危及生命的问题，但我们没有应对措施。我们对此十分焦虑，但我们却不付诸行动。

我发现问题本身并不可怕，可怕的是我们是否有集中力量、采取行动来应对这些问题的能力。毫无疑问，许多困扰我们的重大问题，尽管很难处理，但还是被我们解决了。要调动必要的资源、承受必要的牺牲，我们就必须集中精力，坚持不懈。假如我们不能调动我们自身的力量为此而努力，假如我们没有代表群体激发自身力量的能力，结果会如何呢？关于领导力的讨论是无法避免这些问题的。

---

领导力只是实现团队目标的一个因素，团队目标的实现不仅取决于卓有成效的领导者，同时也取决于改革者、开拓者和思考者，取决于可利用的资源、民心所向和社会合力等因素。

---

我们是否因为失去了可以处理好这些问题的信念，而故意隐瞒了这些问题——不管它们预示的是什么？有所作为的领导者强调的是动机和信念，但当这些动机和信念不复存在时，领导者领导起来就会困难重重。

假如美国生活中充斥着分裂和分歧的话，我们就不会拥有任何有价值的共同目标。假如我们共同的价值观分崩离析，我们就不会作为一个整体去为某一信念而努力。共同的价值观是领导们成就共同目标的基石。如果不重视价值准则的衰退，不对其更新，对领导力的考评是不可能全面的。

如果我们的机构缺乏适应性，那就无法应对新的挑战。所有的机构都必须不断地更新自己。因此，我们就必须研究有关领导力的革新过程。

我认为动机、价值、社会和谐与振兴等问题是“问题背后的问题”。对此，



我将在下面加以讨论。

## 无处不在的领导力

在这个社会中，领导力被分散于社会的各个部门——政府、公司、工会、各行业、少数民族社区、学校、社会机构等。它也同样被分散于社会职能的许多层面，从最高领导层到学校校长、地方社团领导、店主。

我们常常把这两种分散的领导力与民主和多元文化联系在一起。随着我们对组织原则的深入理解，我们认识到如果要使大型机构保持活力，除了分散领导力，没有其他选择。这不仅与社会整体有关，还与构成社会的各子系统有关（包括公司、联合会、政府机构等）。

今天，大多数领导试图通过大规模有组织的系统来实现他们的目标。不管这个系统是一个公司或者是一个国家，中央政权不可能向系统内的各个部门发号施令。各个部门和各个层面上的人都必然发挥领导式的主动性并履行领导式的职责，运用他们的知识来解决实际问题。中下层领导所具有的活力会给他们的上层领导带来更大的活力。

除了那些在不同层次被称做领导的人外，在每个重要组织或社团中都有许许多多的成员，他们为了团体利益，本能地分担着领导者的职责。实际上，被领导力研究领域忽视了的这些人，对其领导者和团体是至关重要的。就像我后

---

除了那些在不同层次被称做领导的人外，在每个重要组织或社团中都有许许多多的成员，他们为了团体利益，本能地分担着领导者的职责。实际上，被领导力研究领域忽视了的这些人，对其领导者和团体是至关重要的。

---

面要谈到的，即使是那些持有不同意见的人也会分担部分的领导职责。

## “领导”二字的思索

我目睹了很多在位的领导人。艾森豪威尔是我服务过的第一位总统。其实，早在他任哥伦比亚大学校长的时候，我就认识他了。自他以后的七届总统中，只有两届我没有与其共过事。然而，相比起这些高高在上的领导，我从身边那些相对平凡的领导身上学到得更多。无论是从海军陆战队中士、大学校长、公司首席执行官、社区领导人、银行家、科学家、工会领导、中学负责人，还是从其他领

导者身上，我都可以学到很多东西。而且，我自己本身也曾经担任过领导职务，也和其他领导者一起共事过。

在接下来的篇幅中，我将着重探讨如何成就更多更好的领导者。但是，这并不是一个如何成为领导者的实用手册。我们要说的第一步并不是行动，而是理解。在这里，首要问题是对于“领导”二字的思索。我知道，不仅仅是政治家们为了政治谋略的需要而渴求更多的领导人，也不仅仅是首席执行官们会纳闷为什么在他们庞大的集团组织里没能出现更多的领导者，我考虑的是那些不希望自己成为领导的牺牲品的普通人，想要为其发展培养更多领军人物的其他行业，还有那些梦想着有朝一日能当上领导者的年轻人，以及那些只想对其周围世界有所了解的人们。

人们必须对领导力的潜力和局限性有所了解。我们必须知道怎样才能支持和强化那些优秀的领导。我们也必须有能识破那些只会剥削利用、挑拨离间或者带领我们走向危险深渊的领导者。

只有了解了这些，我们才能逐渐明白，领导者的责任以及他们对权力的利用其

---

在人类未被开发的潜能中，领导力首当其冲。其实，在当今每个卓有成效的领导者身边，都有5~10个同样具有领导力却从没有当过领导，或者根本没被考虑当领导的人。

---

实就在我们自己的掌控之中。如果我们自身懒惰，过于宽容而且甘愿被欺骗；如果我们自愿跟从那些腐败的领导者；如果我们听任自由的传统逐渐衰退消失；如果我们不能做一个忠诚的公众监督者，那么，我们将得到也只会得到最坏的结果。

## 行使权力的责任

责任的概念和领导的概念同等重要。数千年以来，人类一直在探索着到底怎样才能更负责任地行使权力。为了弄清楚这个问题，我们从未停止过对新方法的探索。法律法规、陪审团审判、无记名投票、言论自由以及采用其他一系列规则都极大地促进了这个目标的实现。但是，在现实中我们做起来依然非常困难。这也是关于领导者话题的争论之一。

## 领导力的发展

我们到底需要多少领导者？如果考虑到所有的城镇议会、公司、政府机构、

各种团体、中小学、大学、教堂以及各个行业，那么，我们必然需要很多很多的领导者。在未做精确计算的前提下，为了能有一个具体的数字来讨论，我们认为需要人口总数的1%在他们各自的岗位上担任领导工作。我们怎样才能发现那么多的领导者呢？

值得庆幸的是，领导者的发展在规模上远远超出了我们的预测。在一个有关领导力的调查中，尽管我们发现有一些结果令人失望，但是领导力的发展却绝对不会令人失望。虽然到目前为止，调查的结果不足以让人振奋，但是发展的前景却是相当乐观的。

许多人拒绝面对这一问题，因为他们深信领导者是天生的而不是后天培养的。这真是一种愚蠢的观点！因为大部分领导者所具有的领导力是后天学到的。领导的工作并不是高深莫测的，他们所承担的职责和任务是可以用语描述的。而且，普通人也都广泛具备领导人处理这些事情的能力。然而不幸的是，目前各种职业的专业化和模式化吸引了大部分具有领导潜质的年轻人走上了名利双收的非领导道路。

我们对领导力发展所做的努力是微不足道的。相信到了21世纪中期，当人们回首现在时就会发现，我们当今为此所做的努力只不过是原始的摸索而已。

许多人在一生中只应用了他们自身潜能的一部分，甚至只是一小部分，而未被开发的潜能是巨大的。对于人类来说，学会怎样更有效地挖掘自身的潜能是令人兴奋的事情。

---

大部分领导者所具有的领导力是后天学到的。领导的工作并不是高深莫测的，他们所承担的职责和任务是可以用语描述的。

---

在人类未被开发的潜能中，领导力首当其冲。其实，在当今每个卓有成效的领导者身边，都有5~10个同样具有领导力却从没有当过领导，或者根本就没被考虑当领导的人。为什么呢？也许他们被吸引走上了专业道路……也许连他们自己都没有觉察到自身所具有的领导才能……也许他们根本不明白社会多么需要他们去奉献才干。

其实，我们可以做得更好！

# 目 录

## ON LEADERSHIP

序言 XI

导言 XV

### 第一章 领导力的本质

何谓领导力？它既不等同于领导地位、权力，又与官方权威相区别。单纯地划分领导者和管理者是不明智的，作者首创了领导型管理者和非领导型管理者的概念和差距，并分析了领导者产生的社会和时代背景。

“能力精英” 4

领导型管理者 5

“理想化”的领导者培养模式 7

时势造英雄 7

社会环境 9

评判领导力的多维因素 10

释放活力和动力 11

领导力的制度化 12

### 第二章 领导者的任务

领导工作并不是神秘的，领导者所承担的职责和任务是可描述的，而且普通人也都广泛具备领导者处理这些事情的能力。然而不幸的是，目前各种职业的专业化和模式化吸引大部分具有领导潜质的年轻人走上了名利双收的非领导道路。

确定目标 15

创建价值观 16

激发动机 18

- 改善管理能力 18
- 寻求统一性 20
- 解 释 21
- 发挥象征作用 22
- 树立榜样 23
- 革 新 24

### 第三章 领导力的核心：领导与下属的相互影响

领导者及其追随者的交流与影响是双向的，并且这个过程会受到非理性因素、非言语因素及无意识因素的影响。在这一过程中，领导者既是塑造者也是被塑造者。如果恺撒愿意做出灵活的妥协退让，他很可能就不会被谋杀。

- 下属的作用 29
- 上下级关系的控制 31
- “我听你说” 32
- 领导力的心理分析 33
- 多级对话 34
- 感知与现实 36
- 塑造者与被塑造者 36
- “我的选民们，你们都需要什么” 37
- 赢得信任 39
- 超凡领导力 40
- 提升员工 41

### 第四章 领导者的社会背景

“究竟是领导者创造了历史，还是历史成就了领导者？”一个公司首席执行官为了防止经营情况日趋恶化而努力工作的情况就类似于人们努力沿着下降的滑梯向上跑那般艰难；而在另一个行业中，一位能力欠佳的领导者却能在一家经营状况良好的公司内大展拳脚。此时用“历史成就领导者”的说法便可以恰如其分地说明问题了。

- 天时地利的环境 45
- “强烈的需求呼唤卓越的领导” 46

健全的组织结构	48
机构的“游戏法则”	48
出人意料的杜鲁门	49
善于等待	50
与革新共存	50
大企业集团的管理天才	51
高效的中层领导	52
民权运动领袖	53

## 第五章 领导者的特质

不同的领导者具有各自不同的特质，然而其中最为重要的特质就是“好奇心”，而且能够随着环境变化做出适时的调整和适应。

十四项特质	57
幻想与现实	63

## 第六章 领导者的权力

领导力是否等同于权力？领导者总是拥有某种程度的权力和说服别人的能力，但是许多拥有权力的人缺乏领导才能。我们经常会遇到那些身居高位的人不知道如何把一群小孩子带到柜台前买冰激凌。

权力的交换	69
权力的来源	70
权力的使用	75

## 第七章 领导者的道德标准

我们基本上是用价值观念的框架来评判领导者的，这个框架会随着文化和时代的变化而改变。

叛逆者	81
符合伦理标准的领导者	85
“年长的兄弟”	85

## 第八章 大型组织中的领导者

现代领导力的特点是他们与极其复杂的组织和机构配合工作。领导者不仅必须懂得自己部门复杂的组织模式，还必须了解相关部门的工作方式。商界领袖必须明白政治体系如何运行，而政界领导必须清楚经济体系如何运转。

企业中的新趋势	98
大型企业的问题	98
行业综合征	100
有效的交流	101
权力的传播	103
领导者的优势	106

## 第九章 权力分歧与共同利益

“如果给予纬线足够的权利，它就会变成赤道，这个世界也就不存在纬线了。”而我们最敬仰的领导者是那些能使我们的共同信仰和价值观得到实现的人。

领导力金字塔	111
共同利益	114
领导者的级别差异价值	116
应对多元化挑战	117

## 第十章 大融合

通常大多数领导者尽量减少冲突，而不是激化矛盾。使对立的双方彼此忍让、精诚合作，这是维持社会运作的必要条件。

政府与私营部门	121
网络人脉	122
解决争端	123
缔造联盟	125
领导者的政治情结	128

## 第十一章 社区

只有在社区里，个人的特征和归属感才得以形成；同样，只有在社区里，价值观才得以形成并实现重塑。而“我们所寻求和尊重的那种领导”必须是社区的建设者。

- 传统的社区 135
- 社区的构成 136
- 领导者的基本技能 139

## 第十二章 革新

现在变化的步伐太快，缺乏适应能力的机构要付出惨重代价，然而大多数领导者所崇尚的还和一千年前一样：接受现有的体系并使它延续下去。这种做法现在已经不太可能了，不断创新才是最为重要的。领导者不必一定是革新者，但领导者必须营造革新的过程。

- 成熟健全的组织机构 144
- 顽固不化的冥思 147
- 革新的进程 148
- 领导者的个人革新 153
- 文化的革新者 157
- 领导者的态度 157

## 第十三章 领导任务的分散

“领导力最好被认为是组织内的一种职能……它可以分派给组织成员，而不是自动归属于那些领导。因此，在一个有效的组织中，好领导和好成员是相互融合在一起的。如同一个成员的任务就是要帮助他的组织实现目标，而这个任务也正是领导者的任务。”

- 领导的存在是否必要 161
- 领导者的重要性 164
- 选民的角色 165
- 隐性的支持者 166
- 参与形式 168



领导职能的分派 171

为权力负责 174

## 第十四章 领导力的发展：初期阶段

我们到底需要多少领导者？人口总数的1%。我们怎样才能发现那么多的领导者？许多人拒绝这一问题，因为他们深信领导者是天生的而不是后天培养的。这简直是一种愚蠢的观点！因为，大部分领导者所具有的领导能力是后天学得的。

领导力的发展障碍 182

领导力的培养 185

## 第十五章 领导力的发展：终身的任务

如何才能唤醒这些具有领导潜质而未觉醒的人？如何才能使他们发现自己的领导潜能呢？如何才能使他们可以并且愿意去做领导呢？解决这些问题不会如此容易。领导才能的发掘是一个过程，而且这个过程需要很多年。

选拔和招募 197

在职培训 199

女性领导者 204

寻找领导者 207

## 第十六章 动机

领导们并非凭空创造动机，他们激发或者引导已有的动机。因为每个群体中都存在着各种各样的动机，所以讲求实效的领导们总是去激发那些有利于为实现共同目标的个体动机，团结成员以实现集体目标。

领导者是激励者 211

个人需要 212

个体与团体相互依存 214

领导者的角色 218