

如何让他人心甘情愿地执行

服众之道

(美) 詹姆斯·亨特 著

陈宇峰 译

点燃员工热情的服务型领导

**The World's Most Powerful
Leadership Principle**



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

服众之道

如何让他人心甘情愿地执行

**The World's Most Powerful
Leadership Principle**

(美) 詹姆斯·亨特 著

陈宇峰 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

James Hunter: The World's Most Powerful Leadership Principle

Copyright©2004 by James Hunter

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

本书中文简体字版授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。本授权由 Crown Business 代理。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-0347

图书在版编目(CIP)数据

服众之道: 如何让他人心甘情愿地执行 / (美) 亨特 (Hunter, J.) 著; 陈宇峰译.
—北京: 电子工业出版社, 2005. 5

书名原文: The World's Most Powerful Leadership Principle

ISBN 7-121-01057-7

I. 服… II. ①亨… ②陈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 024234 号

责任编辑: 刘露明 黄 佳

印 刷: 北京大中印刷厂

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

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 12.5 字数: 150 千字

印 次: 2005 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

探寻发展的第四种动力

“周虽旧邦，其命维新。”当今的中国似乎正在经历一场从经济建设型政府转向公共服务型政府的公共治理理念大变革。这场改革看似“随风潜入夜，润物细无声”，但无不触动到中国改革的每一个命脉根基所在。尽管这是一场宏观层面的社会变革，或者说是一场政治创新运动，似乎无关于本书的主题，但无不折射出亨特教授那种“服务型领导理念”的睿智思想光芒和微观知识基础。

20 世纪后半叶是中国起飞的时代。隆隆的机器，沸腾的乡村，喧嚣的都市……无不见证着中国经济腾飞中那些日新月异脚步。对于生逢此时的中国人来说，这是一种沉重的挑战，也是振兴中华的一次机遇。在这个时空境遇中，市场已日益饱和，资金也不再稀缺，技术可以在互惠交易中获得发展……中国用短短数十年的光阴走完了发达国家数百年的历史进程。也许，一个国家的发展正如一个人的成长一样，从咿呀学步到稳重的心态，重要的不仅是结果还有过程。在这

一过程中，我们得到了经历，在经历中我们学会了对生存的思考。每当面临生存与成长抉择和思考的时候，我们都会阵痛。但是，请你不要忘记，阵痛过后往往是欣喜，因为我们已踏上了成功的征程中。正如但丁所言，“这里是地狱的入口，这里必须祛除一切懦弱和彷徨。”在通往成长的路途上，我们没有任何终南捷径可寻。

很显然，我们的时代、我们的国家发展也正处于一种抉择和思考之中，除了市场、资金和技术之后，还有什么呢？

什么才是发展的第四种动力呢？

掠夺不是发展的动力，惟有生产才是不竭的动力之源。一个国家的发展是这样，企业组织内部的情况也是如此。当然，生产不能仅靠监督，更好的生产也并非来源于更加严厉的监督。现代的委托—代理理论证明了监督是需要成本的，而且在这种委托—代理结构下监督并非最好的策略选择。传统的领导理论就是在监督这个背景下产生出来，各种所谓的“领导权威”，都是沿着这条主线发展出来的。然而，亨特教授的“服务型领导”理念可谓是另辟蹊径。与其说在更高的交易成本中换来仅有的一点收益，还不如主动地放弃这个监督约束——在一个更为宽松的环境中，激励其成员更大的创新冲动和工作积极性，这样就有可能产出更大收益。亨特教授不仅在深层面上阐述了这一发展动力，同时还告诉我们如何去实践这一黄金理念。一般说来，人类发展史中向来不缺乏富有创见的思想，但缺少的恰恰是那些将这些思想的光芒转化为人们可操作的实践工具。显然，亨特教授也注意到这一点，因此，他格外注重把他这种思想的精髓贯彻到那些具体的工作实践中去。

概括起来讲，亨特教授的核心思想就是要将权威式的领导模式重新转移到对人性的关注之上。当我们将视野拓展到更为广阔的历史画

卷中时，我们可以发现，市场、资金、技术和组织管理构成了一个企业发展史的全部动力谱线，对人性的管理更体现着企业的竞争优势，也是一个成功企业发展的最终动力因素。现代企业理论的一些前沿研究反复地告诉我们，在市场非饱和，或者资金、技术或缺的状态下，我们往往不太注意这种组织管理存在的重要性。随着市场趋向饱和状态，企业之间的竞争日益加剧，人们才开始把视线从外部市场的要素转移到对内部组织的重新关注上。这时候，人也就重新变成一个重要的动力要素。事实上，人是所有这些要素中最为复杂、也最为重要的要素之一。从传统的市场、资金和技术转移到对人的管理上，中间也存在着不可逾越的一条鸿沟。这条鸿沟不仅存在于组织成员的角色转换中，更加重要的是体现在领导者的身上。组织成员毫无疑问地会同意这种转换，因为这种转换会使他们谋求到比原来更多的权利。领导者往往会由于“金字塔”等级中的思维惯性而不太愿意放弃曾经属于自己的那种权力，权力可以给他们带来额外的收益或者成功的满足感等。但是，我们不得不注意到这种转换似乎已经成为一种时代的必然。它是内生的，它从企业产生的那一天开始，我们就可以预料到有这样的最终结局。不管是企业的领导者，还是政府组织的领袖，都必须充分地认识到这一点。这一方面是民主社会发展的一种内在要求，而另一方面也是组织不断提高生产率的一种需要。在博弈论中，有个著名的“无名氏定理”：当你放弃一点权力的时候，你会发现得到更多的财富报酬来弥补权力的损失。这足以证明“金字塔时代”等级权威下权力的高成本。事实上，传统领导理论的严重性可能还不在于权力的高成本性，而在于权力配置中的高机会成本。这是经济学家的通用语言，但在管理学者眼里往往是视而不见的，也只有在放大镜中才能依稀可见。当你领悟了亨特教授这一“服务型领导”理念的时候，你就

会发现自己已经在一个全新的视野中要重新看待自己：如果你是领导，你会惊讶地发现领导原来可以如此这般；如果你是组织员工，你会自然地认为原来那些所谓一味地服从竟然是如此的荒谬之极；如果你是理论研究者，那你也会发现自己可以从传统的管理理念中解脱出来。

对于亨特教授在服务型领导方面的精彩论述，在此我也不打算做更多的赘述。我想将亨特的那些思想光芒留给我们的读者去领略，去思考。我相信，当你领悟了亨特的时候，那你一定会为自己暗暗庆幸，因为你已经开始得到一盏神灯与你共行。繁重的翻译之后再写这样的序言，只是想用广袤的视野背景和现实关怀为大家昭示着此书中有——“神灯”存之。我愿用此浓重的篇幅来擦亮各位心中的神灯，并染上一个更为博大的中国情结。我总认为，在悠长的历史长河中反思，我们似乎可以找回很多已经失去了的东西，我们也会更加懂得我们真正需要什么。很显然，我们并不是什么都需要，我们只接受对我们有用的那些知识结构。或许，如此一来，我们才能更加珍惜亨特教授所奉献给我们的知识力量。因为我们正在找寻发展的第四种动力，而亨特教授正为我们阵痛中的思考提供微观的抽象。掩卷思益，我们不得不佩服亨特教授在优美文字背后的那种现实洞察力。尽管他的服务性领导思想理念应运而生于世界上最发达的资本主义国家，而且还只是一个操作性的管理学概念，但它同样折射着中国作为世界上最大转型国家的发展动力，他为我们的国家发展找到了第四种动力的微观思想基础。

在本书的翻译过程中，得到了电子工业出版社刘露明编辑的热心鼓励和鼎力支持，我要特别感谢她所提出的各种修改意见，她的执著让我深感自己肩上所赋予的那种特殊职责所在。另外，也对她在书名

翻译中的反复斟酌和建议表示谢意。

当然，我也要感谢我的父母、亲人以及那些挚诚的朋友们对我的关心和支持。离开他们的关心和支持，自己何以能安心于这一清贫之地辛勤耕耘呢？也要特别感谢浙江工商大学校长胡祖光教授、副校长张仁寿教授，研究生部主任郝云宏教授，经济学院院长何大安教授、副院长张宗和教授、书记赵英军教授、姚晓明副教授等领导同事的默默支持。也正是有了他们的默默支持和关爱，才能让自己不断地领略着“一山还比一山高”的学术景致。我想，终吾此生，全部的精神意义也就在于此了。如果允许的话，我更加愿意将此书献给他们，让他们感受到，并分享着他们作为领导的独特人格魅力所在。

相对于亨特教授那种浑然天成的优美笔调和深邃的思想见解来说，我不得不愧疚自己的语言水平，实感能力之不足。较之亨特教授的英语水平自然相差很远，这也是在情理之中的事情。但更为遗憾的是，我猛然发现自己的母语水平也是如此一般而已，受到重重的语言能力限制，总是不能找到最优美的语言来描述亨特教授以及自己内心深处最想表达的东西，来穿透读者的思想，引发共鸣。

在长期而又艰涩的翻译过程中，也难免会因为自己的知识结构、思想和情绪波动等影响而有不少的纰漏之处。当然，呈现在大家面前的，已经是我和编辑们经过多次斟酌的修订稿。如果仍有错误之处，还请读者见谅。这很有可能已经超越我能力之外，我们不妨将此作为“翻译的系统误差”（the Systemic Error in Translation）吧！所以，我也特别期待着和亨特教授的读者们一起学习讨论，并指出我在翻译中的错误之处或者提出更多的有益建议。要知道，这大概是知识积累和科学进步的惟一可行路径。在这里，我殷切地等待着那些富有热心的读者来改进我在翻译过程中的“系统误差”，以便将来能为中文读者们

呈上更好的翻译作品。同时，也希望我们的讨论能给你们带去更多的思考和帮助。我的 E-mail: chenyl@mail.zjgsu.edu.cn，欢迎各路英豪们的真知灼见和精彩点评。这也是我写此译者序的另一个目的所在。

最后，我想用美国国会的联合经济委员会主席李·汉密尔顿（Lee Hamilton）的一句总结性名言来分享亨特教授的思想光芒。“经济学家的最主要作用之一就是能够提醒政策制定者，告知经济是相当复杂的……并提醒他们选择必须在有冲突的目标之间做出。我们的决策者不一定想听这些东西，但是，我们这么去做是很重要的。”顺便提醒一下各位，在汉密尔顿这番朴素的评论中，隐喻着一个简单而又非同寻常的哲学逻辑：理论未必会有学者所鼓吹的那般神奇，但是若没有理论的支撑，那么情况会更加糟糕。这是平常得不能再平常、朴素得不能再朴素的道理，但是，我们往往会忽略简单道理背后的匠心所在。

正如我在前面所说的那样，对于我来说，在浩瀚书海中的这本不起眼之作的翻译经历，相对于不翻译来说就是一种占优策略。我也希望，该书的中文读者和我一样，阅读相对不阅读来说也是一种占优策略。当然，最终的结果如何，还是看诸位看官的体悟和思考。但请诸位务必相信：在这里，我的收获远大于我的付出。

是为译者所言。

陈宇峰

2005 年 1 月

《领导力》(第3版)

詹姆斯·库泽斯 等著 16开 定价: 38.00元

本书是领导力领域惟一销量突破 100 万册的图书。在 20 多年的过程中, 经历了由畅销书向长销书的转变, 被誉为领导力领域第一权威著作。作者詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳是领导力领域的权威, 2001 年被国际管理委员会提名, 获得威尔伯·麦克菲勒奖。以前获得该奖的有彼得·德鲁克、肯·布兰佳、爱德华·戴明等。

领导是一种人与人之间的关系, 领导力是指带领大家迎接挑战走向卓越的能力。通过 20 多年的研究和对 3000 多个领导者案例的分析, 作者提炼出了成为卓越领导的五种行为和十个使命, 全书围绕着五种行为和十个使命展开, 彻底地探究了如何成为一个卓越的领导者!

读者对象: 各个领域、各个层次的领导者, 希望改变自身现状的个人

《诚信领导》

比尔·乔治 著 16开 定价: 28.00元 出版时间: 2004年5月

诚信的意义是什么? 企业的持久价值是什么? 如何达成个人价值与企业价值的统一? 是顺从资本市场的驱动还是听从终极价值的要求?

先有诚信的领导, 后有诚信的企业, 才有美好的社会。

• 本书被《经济学人》评选为“2003 年年度最优图书”, 受《华尔街日报》的强力推荐! 上至美国副总统, 下至著名公司 CEO 等近 30 位声名显赫人物对本书赞誉有加。

• 本书作者担任 CEO 近 30 年, 被美国国家商业联合会评为年度最优的领导者! 被《每周商业》评为 25 名最优秀的管理者! 被沃顿学院评为过去 25 年里 25 位最有影响力的商业人物之一!

读者对象: 商界人士, 政府公务员, 中高层管理人员。

《55 位商界领袖的成功故事》

(美) 奥尼尔 著 16开 定价: 25.00元 出版时间: 2004年10月

成功的人都有共同的特征, 比如积极的态度、理想和决心, 但他们出人头地的成功之路却不尽相同。由美国著名的财经媒体《投资人商务日报》最受欢迎的“领袖的成功”栏目的精彩内容汇集而成的本书, 详细而有趣地讲述了 55 位知名公司的成功领导人在职业生活中辉煌的成功故事, 内容涵盖各行各业, 涉及 IBM、诺基亚、惠普、沃尔玛、可口可乐、思科系统、通用电气等众多 500 强公司领导人在创建公司、挽救危机、追求卓越等方面所长期坚持的成功理念和领导原则。

读者对象: 中高层管理人员, 希望了解成功人士的在校学生, 及其他感兴趣的各界人士。

以上图书各大新华书店均有售, 或按如下地址咨询:

北京世纪波文化发展有限公司(北京市海淀区翠微东里甲 2 号为华大厦)

邮编: 100036 电话: 010-68257773 E-mail: sjb@phei.com.cn

目 录

前言	1
第 1 章 关于领导	11
机构中的领导	14
领导力的定义	16
领导不是管理	17
领导不是当老板	18
领导是一种令人敬畏的责任	22
领导是一种技巧	24
言行不一致	27
领导就是影响别人	28
领导与品质	29
终极检验	30
服务型领导很窝囊吗	31

第 2 章 权力与权威 33

权力的定义	34
权威的定义	35
权力和关系	35
关系与企业	36
原有模式	38
剧变中的世界	41
权力需要高昂的成本	42
权力的执行	43
权威和影响	43
道德权威	45

第 3 章 树立权威 49

领导的本质	50
收获法则	51
谨防 10%	52
我不是特莉莎修女	54
任何人都可以为别人服务	55
孩子般的心理	56
服务的乐趣	57

CONTENTS

第 4 章 领导与爱心 61

爱心是什么	63
行胜于言	64
爱与领导的品质	65
更深刻的定义	67
沟通与信任	80
领导应该信守诺言	82
行动而不是抱怨	83

第 5 章 拥抱和鞭策 85

你正在听吗	87
责任	90
培训就是讲授	93
拥抱和鞭策	94
完成任务与建立关系两不误	95
对领导和爱的总结	96
如何成为一名服务型领导	97

第 6 章 人类天性 99

价值观、道德和伦理	100
不变的原则	102
人性	103
人性的更多方面	106
我们有道德感吗	108
总结	109

第 7 章 品质与自我提高 111

人格	112
品质	113
先天遗传与后天努力	115
品质就是习惯	116
培养良好的品质	117
我的朋友伊丽莎白	118
超越自我	120
人们真的能改变吗	121
改变的步骤	122
你想治愈吗	124
改变	126

CONTENTS

解剖习惯	127
克服自负心理	129
总结	131

第 8 章 有效执行 133

培训转化	134
转折点	135
情商	137
一个新的模型	139
模型框架	140
更多的摩擦	144
附加过程的收益	145
关于过程的其他想法	146
我必须很完美吗	147
总结	148

第 9 章 关于动机和其他要素 151

拳打脚踢 (KITA)	152
真正的动机	153
保健因素与激励因素的对比	154
更多的论据	155

孩子，绝不要向我炫耀金钱	157
什么能激发志愿者	159
其他因素	161
发展伟大的领导者	161
创造意义和用途	163
员工的荣誉感	165
追求卓越	167
建立团队	169
总结	173
附录 A 领导技能量表	175
附录 B 领导技能量表 ——自我测评	179
附录 C 领导技能量表	182
附录 D SMART 行动计划	184

CONTENTS

又一本关于领导力的著作

“与被人命令相比起来，人们往往更需要得到提醒。”

——塞缪尔·约翰逊

对美国企业界的领导者们来说，现在并不是他们最风光的时期。当首席执行官（CEO）在许多文章里都变成了一个由三个字母所组成的缩写词的时候，我写下了这本书。我们正处在企业的各种丑闻之中，被卷入其中的有 Adelphia、安达信、安然、美国环球电信、泰科公司和世通公司等。就在今天，我还在《今日美国》和美国有线电视新闻网上看到了盖洛普公司所组织的一次民意调查。调查结果显示，有近七成的美国人说他们不信任大公司的 CEO；有八成的美国人认为大公司的高层管理人员经常通过不正当的手段来为自己牟取私利。由此可见，企业领导者现有的可信度已经变得空前的低下。

这些发生在企业的丑闻让我的心里很矛盾。一方面，我很高兴那些公司里的骗子已经受到了美国法律的相应惩罚；另一方面，我也为许许多多优秀的、工作努力的、诚实的 CEO 们感到难过，因为他们也