

典藏
大师

管理大师们的院长

本
尼
斯
作
品

重塑领导力

Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization

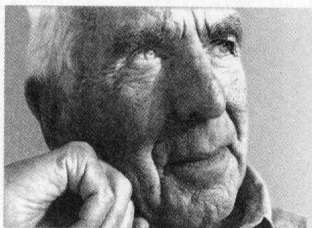
领导力大师本尼斯论领导力战略

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 罗伯特·汤森 (Robert Townsend) 著 方海萍 等译

——埃德加·沙因

本尼斯真正实现了领导力领域中的智慧，这是一本非常重要的领导力论著。

中国人民大学出版社
China Renmin University Press



重塑领导力

Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著

罗伯特·汤森 (Robert Townsend)

方海萍 等 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

重塑领导力 / (美) 本尼斯, (美) 汤森著; 方海萍等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08699-6

I. 重…

II. ①本…②汤…③方…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 169129 号

重塑领导力

[美] 沃伦·本尼斯 著
罗伯特·汤森
方海萍等 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2008 年 1 月第 1 版

印 张 12.25 插页 2 印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷

字 数 132 000 定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

“他不会浪费我们的时间”

有这样一桩轶事：沃伦·本尼斯想采访休斯敦交响乐团的著名指挥家塞尔吉·科密申纳，可很长一段时间，塞尔吉都拒绝接受采访。数月之后，沃伦总算与乐团的两个音乐家取得联系。当被问及塞尔吉是一个怎样的人时，他们回答：“非常了不起。”然而当被问及为什么时，他们犹豫了。最终他们说：“他不会浪费我们的时间。”

短短一句话，道尽多少人心声！时间，太宝贵。身为企业领导者的您，忙着应付如狼似虎的对手，忙着寻找才华横溢的员工……好不容易坐下来静静读书，自然希望能得其所想，从中受益。于是，“不浪费您的时间”便成为了我们策划此系列图书的基本原则。

一纸金言胜过斗量糟粕。经济学泰斗萨缪尔森的学生、管理名家汉迪的老师、杰出的领导力大师沃伦·本尼斯的作品就成为了我们的不二之选。“领导力研究”号称管理学界的死亡谷，有去无回，而本尼斯倾其一生着迷于领导力，穿越各种领导力梦想的旅程，著述颇丰。从他的系列作品中，我们为您精心挑选了七本最重要的图书。

首先当然是其一举成名之作《**领导者**》，汤姆·彼得斯惊呼此作犹如当头棒喝，从中，您将真正获悉领导者都是什么样的人。而在经典之作《**成为领导者**》中，本尼斯通过生动的故事和具说服力的经验教训，告诉人们如何成为一名优秀的领导者，书中点缀着领悟和洞察的宝石，是其最有影响力的一本书。第三本则是堪称领导者案头书的《**领导力实践**》，本尼斯将向您证明：领导者是后天造就的，而不是天生的，把所有不相信“领导力能够教授”的疑云统统驱散。

迪士尼电影公司、帕洛阿尔托研究中心、苹果电脑公司、克林顿竞选阵营……智慧之作《七个天才团队的故事》别开生面，将您带入这一个个具有卓越领导力的天才团队之中，去感受它们何以会成为 21 世纪伟大团队的楷模。本尼斯 30 年研究精选集《领导的轨迹》则汇集了他全部领导力论著的精华，书中的每一页都闪耀着他的才华和智慧。第六本是其战略之作《重塑领导力》，在这里，您将能就领导力战略与本尼斯进行贴心的对话。

阅读完以上这些书，聪慧的您——或许早已摩拳擦掌、跃跃欲试了吧？那就请跟随本尼斯 2008 年的最新力作，运用领导者最重要的能力素质之首：《决断力》，踏上辉煌灿烂的领导力之旅吧！

但愿您掩卷之后，能有所感慨：“他没有浪费我的时间！”如此，我们已感莫大欢欣。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

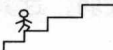


b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

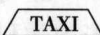
工资的晋级 

更好的生活条件 

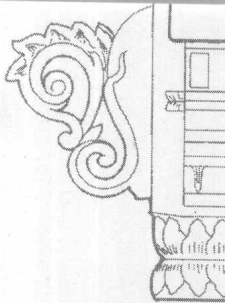


一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

2 公斤猪肉 



前言

无论在哪个组织，领导力风格的转变对于高级管理层来说都是一大挑战。过去军事化的命令加控制方式已不适合于时代。在今天这个规模缩减、管理扁平化的时代，选择新型的领导力风格势在必行。你要自问：我和我的公司是否已经采纳了新的标准？还是说，我们依然在死守着过时的老规则？

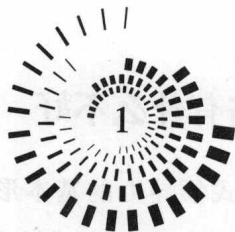
在本书中，我们将讨论一些有助于确定领导力新概念的观点，并提出一些问题，如：新型的领导者必须具备哪些品质？用老方法办事又有何不可？如何通过自己的方法成为新的领导者？最后，我们用对话的形式进一步讨论了现今企业领导力状况的走向。

在阅读本书的过程中，请留意自己是否想到了什么问题，或者联想起你的公司中需要解决的问题。每章后面都有一些讨论题，借此你可以与同事展开进一步的探讨。多数题目需要你和另外一个人展开关于领导力的对话，有些题目则需要集体讨论。你可以把研讨会上的发言内容记录下来，以备日后参考使用。通过这些练习，你可以更深入地洞察你所属的组织中存在的问题和采取的政策。你可以试着找不同的人进行讨论，看看会不会有新的发现。记住，始终保持开放的心态，不要有先入之见。只有这样，你才能知道该如何重塑自己的领导力风格。

目 录



第 1 章	重塑领导者	1
第 2 章	领导者特质的培养	11
第 3 章	领导力的个人面	25
第 4 章	愿景引领一切	39
第 5 章	创建一个互信的组织	53
第 6 章	授权	63
第 7 章	转型期的领导	77
第 8 章	跨越危机	87
第 9 章	错误是宝藏	97
第 10 章	新工作范式下的战略	107
第 11 章	打造领导者	117
第 12 章	如何选择领导者	127
附录	21 天领导力提升计划	135



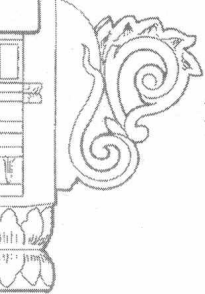
第1章 重塑领导者

谁堪称当今领导者的代表？时至今日，承担责任者已经不再像从前那样意味着握有“绝对权力”。事实上，现在的领导者都发现，协作式的管理可以让他们获益更多。可以这么说，如果领导者能够放下架子，就会发现自己能从被领导者那里发掘出无穷的潜能。

是什么推动了组织前进？现今的商业环境呼唤我们对此做出新的解释。随着技术的日新月异、员工的不断精简和对更多技能的需求，现在的领导者必须比以往更为灵活。谁要想在日益全球化的劳动大军中占有一席之地，就得在管理方法上敢于冒风险。

本章将介绍我和罗伯特·汤森关于当前环境下领导力角色变化的一些基本思想。知晓了每一位优秀领导者都应掌握的一些基本的、普遍的原则，或许就能解释现在企业中存在的一些主要失误。随着我们对构成有效领导力的技巧和策略进行的研究不断深入，你就会明白，为什么说领导力永远是艺术和科学的复杂混合体。

——沃伦·本尼斯



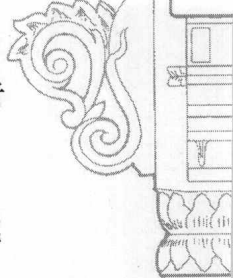
旧式的领导力风格有什么不好

汤森：我先说说旧式领导力的基本形式。这种过时的人会说：“我命令，你们这些微不足道的小人物，去给我激情澎湃地工作、精神百倍地工作、创意无限地工作，去完成一项又一项不可能的任务，这样我才能名利双收，过上奢侈的生活，可以周游世界，在里维埃拉修建小别墅，跟像我一样的重要人物打高尔夫。顺便说一下，你要把车停在距离大楼很远的地方，然后冒着大雪、艰难地从写有我名字的空停车位旁走进公司。此外，我可以端着精美的瓷杯免费喝咖啡，而你要喝咖啡就得自己掏钱。”

这就是旧时的做法，而且当初确实很有效。很多大公司就是在这样的领导者的带领下从无到有、从小到大发展起来的。但这些早已经成为昨日黄花了。

本尼斯：你肯定在想，这种风格为什么能成功，在什么时候能成功，为什么现在又不行了呢？在一部了不起的名叫《晴空血战史》（*Twelve O'Clock High*）的老电影中，格里高利·派克（Gregory Peck）就演绎了这样一个命令加控制式的领导者。他接管了一支士气低迷的部队，并让他们重新振作起来。这是伟人神话的一种延续。

但现在的我们已经不再是那种铁血硬汉了，现在的我们是艺术大师。我们不再自认为无所不知，无所不能，而是放手让员工去独立探索。旧式的风格行不通了。不过，它的层级体制和单一首长制毕竟也算是成功一时。在一个凡事有序、可以预测的环境



下，层级制可称完美无缺，而实行这种风格的领导者之所以成功，也就在于他们能预测到两年内事态的发展。

汤森：等等，沃伦。“员工”这个叫法可并不比“下属”好多少。现在我们应该把他们看成是合伙人、同事或伙伴，称呼自然也该改过来才是。那么你为什么认为命令加控制式的风格在今天行不通了呢？

本尼斯：因为当下环境中的技术因素正在改变着我们的思维方式。如今，人口状况已经是固定的了，每天读报的时候，来自世界各地的新闻都弄得我们晕头转向。随着全球化和世界新秩序的建立，我看不出这种旧的领导方式怎么可能还行得通。

汤森：具体点嘛，怎么个行不通？

本尼斯：我告诉你原因，鲍勃。21世纪以后的核心竞争力是创造一种社会架构的领导能力，而这种社会架构必须能促生智力资本。这句话的重点就是最后四个字。智力资本指的是观点、经验、创新、知识和专业技能。这才是紧要之处。重新构造和重新设计的作用有限，你无法通过这种方式振兴公司。你需要的是理念和再造，而再造就如我说的那样，需要智力、观点和知识。用愚蠢而陈腐的层级制命令加控制方式是无法吸引并留住人才的，鞭子和铁链也无助于激发创造性。要想人尽其才就得授权，给他们以支持，让大家按自己的方式去做事。马克斯·德普雷（Max De Pree）^①说过，放弃自我才能兼收众智。这就是原因。

汤森：伟大的领导者就像伟大的总统。几年以前，我问历史

^① 美国作家、领导力专家、美国第二大办公家具制造商赫尔曼·米勒公司的前任董事长兼总裁。他多年来倡导并身体力行“仆从式领导”，推动实践“参与式管理模式”。——编者注

学家兼作家罗伯特·索贝尔 (Robert Sobel): “我们这个国家什么时候才能出一位伟大的领导者?” 索贝尔直视着我的眼睛回答说: “我希望这辈子都不要见到。若有伟大的领导者出现, 国家必是处于多事之秋。”

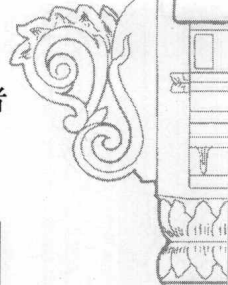
本尼斯: 我认为, 伟大的总统和别的伟大领导者一样, 都至少需要三样东西: 第一, 坚定的信念; 第二, 忠诚的支持者; 第三, 利用自己君临天下的身份为自己的目标赢得更多支持的能力。全国性的领导者需要达到这些标准, 地区性组织的领导者需要这样的胸襟视野。

另一方面, 层级制对领导力确有消极影响。最好的组织是那些能够培养领导者成长的组织, 他们对于组织应该是什么样子有着自己全然不同的看法。

汤森: 我也提三样, 不过很高兴你刚才说了“至少”两个字。在我看来, 总统需要的第一品质就是人格, 其次是必需的经验、智慧和精力, 然后才是坚定的信念。别担心, 有了这些之后, 君临天下的身份和忠诚的支持者自然会随之而来。

领导力练习

1. 分角色对话: 和你的伙伴进行辩论, 一方为命令加控制型领导者进行辩护, 另一方进行抨击。不要涉及本公司的人物, 重点放在命令加控制型领导者的特征和典型做派上。
2. 相互分析: 和你的同伴轮流评价对方在命令加控制风格特征方面的倾向。如果你自认为并不具有某种特征, 或是认为对方所提的特征有积极作用而非消极作用, 可以自我辩护。



3. 小组讨论：确保人数在三五个人之间。可开展的话题：你们的首席执行官是否具备这三种理想的“总统”特征，即坚定的信念、忠诚的支持者和充分利用自己君临天下的地位的能力。在小组中指定一人做领导，控制讨论，防止跑题，避免出现一个人主导谈话的情况。

管理和领导有什么区别

汤森：当我在一名管理者手下工作的时候，我只能发挥 20% 的能力，这在很大程度上是因为我没有行动自由，什么事都要等待别人的许可或由别人来拍板。或许还因为我害怕可能会犯错误。可当我在领导者手下工作的时候，我就感觉兴奋、自由、更富创造力、精力更加充沛、无所忧惧，我能拿出 80% 的能力。这好像已经成了惯例。

本尼斯：还有一种区别：领导者做正确的事，而管理者把事做正确。领导者对方向、愿景、目标、目的、意图和效果这样的正确的事感兴趣，而管理者的兴趣在于效率、方法、日常事务以及在短期内把事做正确。

汤森：还有不能犯错。对管理者，你是为他工作；而对领导者，你是同他共事。管理者考虑的是追随者的成本是多少，怎样削减薪金支出；领导者却往往将追随者当成资源，他们心里想的是这些追随者能挣来多少，以及自己怎样才能帮助他们成为英雄。

本尼斯：我曾经把管理者和领导者的差异列成了一张表格，

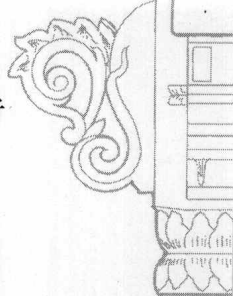
或许能有些帮助。

- 管理者照章管理，领导者创新。
- 管理者是仿制品，领导者是原创品。
- 管理者维持现状，领导者力求发展。
- 管理者重视系统和结构，领导者重视人员。
- 管理者依赖控制，领导者激发信任。
- 管理者着眼于短期目标，领导者着眼于长远目标。
- 管理者想的是怎样做以及何时做，领导者想的是做什么以及为什么做。
- 管理者始终盯着盈亏数字，领导者放眼于发展前景。
- 管理者模仿，领导者开创。
- 管理者忍受现状，领导者挑战现状。
- 管理者是典型的好士兵，领导者就是他自己。
- 管理者把事做正确，领导者做正确的事。

本尼斯：在我看来有一点非常清楚，那就是走下坡路的组织之所以一路败落，几乎无一例外是因为他们管理得太多，领导得太少。

汤森：我想我们得说明一下，管理和有效地完成管理职责，这二者不是一回事。并不是说领导者就完全不用搞管理了。优秀领导者没有理由处理不好工作中细致微妙的方面，有时候甚至是一些寻常的琐碎事务。

本尼斯：是的。有些人认为，领导者和管理者在思想上完全是水火不容，一个人如果是领导者就不会是管理者，如果是管理者就必然当不成领导者。对此我坚决不同意。最优秀的领导者绝对会关注细节，关注那些乏味的工作。



我这样强调管理者和领导者的区别的原因在于，只有领导者才能创造出一种让人们觉得自己被看重、令人充满干劲、能够自由发挥创造力的文化，让大家爱上工作。用美国剧作家诺埃尔·科沃德（Noel Coward）的话说，领导者能让大家感到工作“比玩乐更有趣”。

汤森：你所知道的领导者中，有多少是当不好追随者的？虽然我们讨论的是领导者，但也要谈谈追随者的重要性。

本尼斯：好的领导者同时也应该是一名好的追随者。如果你是在一个组织中效力，那你就必须成为一名优秀的追随者，否则就呆不长久。领导者和追随者具有一些共同的品质，如倾听、合作、与同级别的同事一起解决富有挑战性的问题。我有几本书的名字其实都起错了，像《领导者》、《领导者为何不能领导》和《成为领导者》，应该改为《追随者》、《追随者为何不能追随》和《成为追随者》。

汤森：我同意。哪一个有抱负的新高管会希望被同事发现自己在看《成为领导者》？那不是不打自招、承认自己不懂领导艺术吗？如果你想确定自己是在为领导者工作，而不是为管理者工作，先问自己一些问题：

- 你是和上司一起工作还是在为他工作？
- 你有具体的目标吗？
- 你有足够的力量和资源来达成目标吗？
- 你能否得到足够的关于自己情况的反馈？
- 你的上司是否把你从无聊的工作、无谓的干扰、荒唐的委员会、繁琐的备忘录和文案中解脱出来？
- 你是否兴奋地从事工作，精力旺盛，敢于犯错，不畏失败？

- 你是否觉得自己“无可畏惧”，或不会因为错误而遭受惩罚？

本尼斯：我再补充几条：

- 你是否在工作中感觉到自己非常重要？
- 你是否认为你所做的事很重要或很有意义？
- 你是否觉得自己处于核心地位，而不是边缘？
- 你是否能够学到东西？
- 你所处的环境是不是学习型的？大家都说自己在学校里学到的东西比在学校还要多？
- 你是否觉得自己是一个社会或团队的一员？
- 你有归属感吗？
- 你所得的回报是根据绩效来决定的吗？
- 你对自己的组织感到自豪吗？

领导力练习

1. 管理层评估：回答上述问题，记录在纸上，确定你是在为一个管理者工作还是在为一个领导者工作。与同事的答案进行比较。
2. 辩论题：你认为领导者应该是很好的追随者，还是领导者和追随者的特质是完全相斥的？有没有人能将管理者和领导者的特征有效地结合一身？

如何成为领导者

汤森：如果我读到这些，而且我正好是一名中层管理人员，