

本书把所有不相信『领导力能够教授』

的疑云统统驱散。

——托马斯·达文波特

典藏大师

本尼斯作品

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 琼·戈德史密斯 (Joan Goldsmith) 著 姜文波 译

管理大师本尼斯院长

领导力实践

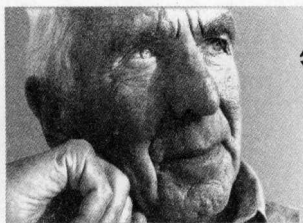
(原书第三版)

Learning to Lead : A Workbook On Becoming a Leader

领导力大师本尼斯给领导者的实践指南
全面更新版



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



领导力实践

(原书第三版)

Learning to Lead: A Workbook On Becoming a Leader

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著

琼·戈德史密斯 (Joan Goldsmith)

姜文波 译



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

图书在版编目(CIP)数据

领导力实践(原书第三版)/(美)本尼斯,
(美)戈德史密斯著;姜文波译.
北京:中国人民大学出版社,2007
ISBN 978-7-300-08673-6

- I. 领…
- II. ①本…②戈…③姜…
- III. 领导方法-手册
- IV. C933.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第164182号

领导力实践(原书第三版)

[美] 沃伦·本尼斯 著
琼·戈德史密斯
姜文波 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 160mm×230mm 16开本 版 次 2008年1月第1版
印 张 13.5插页2 印 次 2008年1月第1次印刷
字 数 225 000 定 价 38.00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。

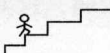


b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 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 

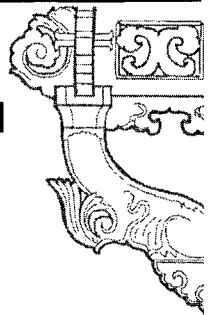


一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

2公斤猪肉 

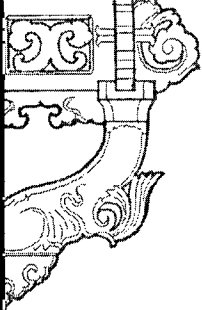


前言

如今，我们每天都面临着对领导的迫切需要。我们的城市处于危机之中，我们的社区面对着混乱，我们的政治、宗教和商业领导者接二连三地爆出违背道德的丑闻，而整个世界的多重需求又要求我们立即给予关注。在这种艰难时期，仅仅求助于我们现有的领导者显然是不够的。确切地说，我们需要来自社会各个层次上的更高质量的领导力。要满足这种对领导力的需要，我们必须施展内在的优点，实现领导承诺，以响应我们的家庭、社区和社会的日常需求。

人格与领导力危机

就领导力而言，人格很重要。我们认为**领导力就是人格**。这不仅仅是一个风格的表面问题，而是涉及到我们是什么人以及影响我们的各种因素。我们相信基于人格的领导力，这种信念来自于我们多年来对领导者及其下属和董事会成员的研究、观察和访问。我们还认为，当我们与他人协作、赢得他们的信任和承诺、与他们建立起良好关系以实现共同的愿景时，人格会继续不断地发展。在观察组织中的变革混乱时，我们已经注意到了各个层次上的人们显示出来的基于人格的领导力。我们还发现，他们的成败不仅取决于他们对商情的了解，而且还取决于他们对自我的了解以及他们说服他人追随的能力。



当我们研究基于人格的领导者提高自我的方法时，我们发现，成为领导者的过程与成为一个完整的人的过程没有多大差别。因此，我们在本书中倡导的成为一个有效领导者的过程是高度个人化的。在随后的各章里，我们将让你有机会检查自己的人生——过去的、现在的、将来的；在这个过程中，我们会提出一些问题让你回答，给出一些步骤和一些新的自我表现形式供你参考，帮助你成长为一个更加健全的人。

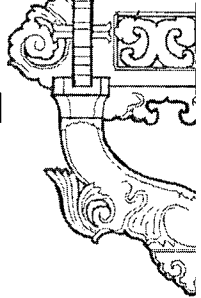
如今领导者们面临的一个最明显的挑战，是技术在全球化的企业、媒体和非政府组织中引发的令人难以置信的变革。就那些继承了领导衣钵的人而言，迅猛的变革要求更强的领导力和更优秀的能力。管理思想家查尔斯·汉迪（Charles Handy）^①指出了一种急需的新型领导力：

变革和创新发生的速度正在迫使组织抛弃自上而下的流程，新的信息渠道使得决策的做出更加接近于第一线、更加迅速。

失业正在蚕食我们城市的中心，这使我们迫切需要创新的、勇敢的领导者为我们指明提供就业、恢复社区活力的道路。失业率已经达到了多年来的最高点，失业人口正面临着救济金的削减。贫富之间的差距正在日益拉大。威尔逊（William Julius Wilson）在他的开创性研究《当工作消失之时》（*When Work Disappears*）中，令人信服地描述了我们在创造稳定的城区环境时面临的挑战：

在城区内，大多数的工人渴望拥有一份稳定的工作……我们需要拿出长期的解决方案，尽量避免在校的青

^① 查尔斯·汉迪系列著作由中国人民大学出版社出版。2001年西方媒体评选“当代最有影响力的50位企业思想家”，德鲁克名列第一，汉迪居第二。——编者注



少年和学龄前儿童变成新一代的失业者。我们必须打破失业的恶性循环，让我们的青少年为全球经济下的新劳动力市场做好更充分的准备。

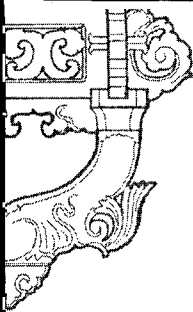
失败领导力的记录已经超出了我们的城市。在全球范围内，人类面临着三个格外严重的威胁：核事故或核战争毁灭世界的威胁；艾滋病大流行的威胁；生态灾难的威胁。这些威胁引出了第四个威胁：解决这些危机的领导力失败。尽管核浩劫、艾滋病和生态灾难都是严重的问题，但是在很多方面，领导力的失败更紧迫、更危急。没有成功的领导者，或者对领导力失败的问题认识不足，我们面临的所有其他问题就都不可能得到解决。

正因为把这些危机放在心上，所以我们给你提供了一个框架，帮助你发展自己的领导才能，以便你能够采取必要的行动来满足时代的需要，解决我们的生活中存在的危机和很多日常问题。

在我们看来，我们每个人都有能力成为有效的领导者。挑战在于要勇敢地面对阻挡我们成长的障碍。直面这些障碍所激发的学习过程，包含了批判性自省的痛苦以及为实现我们的目标而冒险的兴奋。

要想把握住成为领导者的成长之路，我们要求你评价自己的人格，致力于发展一套核心能力。在这个过程中，我们建议你检查自己人生的所有方面。你所发展的能力将不仅能够让你成为预想中的领导者，而且还可以帮助你把自己的人生过得更加丰富多彩、有声有色。

本书的真正价值在于唤起读者为了深入自我发现而决定采取的措施。我们希望你认真地审视自己，激活自己的学习能力，反思自己的经历，改变不适合自己的生活方式。我们希望你坦率地反思自己的人生，诚信地评价你自己以及你的经历。我们希望你放下内心的戒备，冒一次险，质疑一下自己的人生选择。

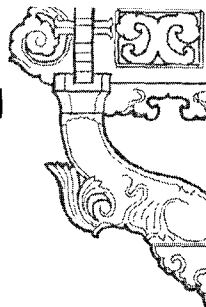


我们对领导者的要求

本书是关于领导力的。我们面临的问题太复杂、太广泛，层次和数量也太多，不是一小群高层领导者就能够彻底解决的。在我们的领导力愿景中，每一个读到这本书的人，每一个应用了这些理念和原则的人，每一个探索这些活动的人，都能够提高自己的能力，在自己的人生中变成一个更加有效的领导者。

解决我们的城市中存在的问题，需要每一条街道、每一个社区的领导者共同参与。我们在教育上面临的危机，要求我们的每一位家长、老师、课堂辅导员、学生以及管理者携起手来，共同创造愿景、激励投入、培养创造力、促进成功。为了激发热情、鼓励冒险、促成创新和突破，为了拯救企业的失败，我们需要来自每一位职员、秘书、销售人员、会计以及首席执行官的领导才能。只有当我们每一个人都为之努力时，美好的未来才会成为现实。

与我们合作的大多数组织都在经历重大的、持续的变化。合并热潮、组织再造以及组织瘦身的消沉，都在撕扯和折磨着陷入其中的每一个人。我们的观察已经让我们明白了，没有哪一个单独的领导者能够拯救这个时代。我们正在追寻的领导者，是授权的、支持的、有远见的、解决问题的、富于创造力的、协作的领导者。我们寻找的是对价值观、道德和诚信有着明确承诺的领导者。他们可以促成协作、激发增效的联系、支持坦诚的互动、建立相互信任的关系、鼓励自我管理和跨层次、跨部门的战略整合。他们可以利用对话和协作把人们串联起来，所以他们能够明智地选择正确的方向并对结果负责。



为了让他们能够带领我们去迎接未来的挑战，我们对领导者有哪些要求呢？我们已经找出了四个明显的要求，它们与今天的组织有着深刻的相关性。我们认为，大多数的追随者希望他们的领导者能够带来：

1. 目标、方向和意义

对于实现明确目标的坚定决心，我们怎么强调都不过分。领导者的目标必须要能够激励和吸引追随者，让他们的工作具有意义和产生共鸣。这个目标必须要属于组织中的每一个人。领导者不仅必须要有发展方向，而且还必须要以经营的各个层次和角落都能够接受的方式传达它。

2. 信任

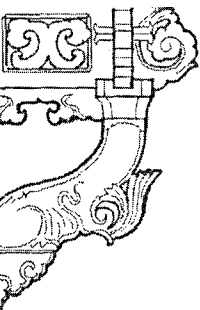
领导者必须要赢得并维持信任。信任是社会凝聚力，可以凝聚奉献和投入，促进行动以产生结果。没有信任，你不可能成功。要信任领导者，要对他们有信心，我们需要认同他们的能力。信任源于坦诚。鼓励坦诚和重视不同意见的重要性，怎么强调都不过分。领导者通过让利益相关者参与有关未来的决策来赢得信任。

3. 乐观

领导者必须是希望的传播者。他们的乐观可以吸引其他人，因为这种乐观有着非常强烈的渗透力和感染力。我们观察的大多数领导者不会对自己的错误、问题或不幸耿耿于怀。他们把自己的错误看成是学习和变革的机会。他们的乐观源于清晰的未来愿景，以及通过培养团队中的每一位成员来实现愿景的承诺。

4. 行动和结果

领导者要有能力把目标和愿景转化为行动。仅仅有一个美妙的愿景是不够的——愿景必须要以某种外在的方式得到体现并产生结



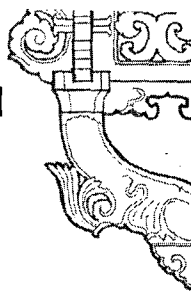
果。大多数的领导者都是实干的梦想者和务实的理想主义者。他们每天都在进步，每天都在尝试，因为他们知道，如果不去尝试，将错过所有机会。

本书的很多读者尽管尚未担任领导职位，但可能已经决定要探索自己的领导潜力。你可能是一个学生，一位社区志愿者，或者是刚刚从职位阶梯的最底层开始自己的职业生涯。我们希望本书将成为你的旅程中一位让你愉快的同行者。我们还希望你能在这一过程中与他人合作。大多数的危机都需要共享和包容的领导力。组织中高高在上、单枪匹马的领导者形象已经过时了，不再能够有效地应对我们面临的复杂的、多维的问题。能把最优秀的才能与最佳的解决方案结合起来的协作努力才会是最成功的。我们希望你能够与他人分享领导力，为你的团队伙伴提供扮演领导角色的机会，从而拓展你的领导才能。

我们需要能够为所面临的令人畏惧的问题创造解决方案的领导者，对此我们已经有过很多的思考。尽管探讨领导者的品质、描述具有这些才能的个体以及辨认实践中的领导力可能都很容易，但是要时刻意识到人生的目标并以此来引导我们的日常工作却很困难。我们当中很少有人肯竭力确保我们是按照自己拥护的原则在生活。在此，我们想解决这种不足。我们创作本书的目的，是要提供一种途径，使我们每个人都能把自己的想法和意图变成现实，从而以基于道德和价值观的方式采取行动、产生影响。

三个组织要素

新型的领导者必须要建立有道德的组织、机构和体系，让其中的每一位成员都能够发挥自己的最大潜力，来为看似不可战胜的社



会问题提供创造性的解决方案。这些新型的组织有哪些特征呢？我们认为，未来有道德的组织必须具备三个要素：与共同愿景的一致性；对所有参与者的授权；对基于质疑、诚信和反思的学习型文化的承诺。本书将为你领导具有这些特征的组织提供工具。

1. 一致性

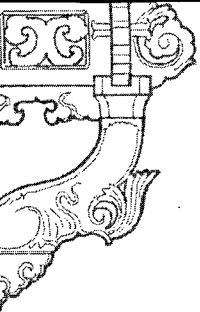
组织中每个人都对他们共同致力的价值观和目标有着清楚的认识。这种一致性与精神和团队氛围有很大的关系。要在没有一个共同愿景的情况下建立美国电话电报公司（AT&T）、福特公司或者苹果电脑公司是无法想像的。西奥多·韦尔（Theodore Vail）有一个环球电话服务的愿景，它的实现花了50年；亨利·福特（Henry Ford）的愿景是让平民大众拥有自己的汽车；史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）、史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）以及苹果电脑公司的其他创建者，把计算机看成是一种可以给所有人授权的工具。一个共同的愿景可以调动人们的热情，协调他们的渴望。在一个具有一致性的环境中工作，意味着分享一个体现在组织的产品或服务中的更高目标。

2. 授权

授权意味着人人都相信他们处在组织的中心而不是外围，人人都觉得他们在为总体努力的成功做出贡献。得到授权的个体知道，他们所做的一切是有意义、有价值的。他们会表现出决断力，会承担起责任并在一种相互尊重的文化中工作。在这样的氛围中，他们无需通过层层审批就可以采取行动，实现他们的目标。得到授权的组织可以营造和保持信任，让他们的组织结构扁平化，并鼓励全系统范围内的沟通。

3. 学习型文化

一种基于质疑和反思的学习型文化鼓励诚信，可以保证创意和

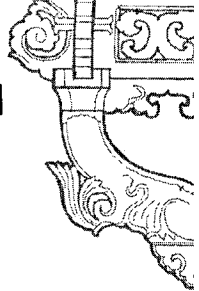


信息无障碍地流动到每一个人。在这样的文化中，人们对于问题解决和问题发现的态度都是坦率的。适应能力强、基于价值观的学习型组织，可以在问题演变成危机之前发现并解决问题。他们明白复杂之后的简单才是适宜的简单；他们会避免在复杂之前到来的简单。这些组织鼓励成员自由地去获得解决问题所需的创意和信息。他们不怕检验自己的创意。一个学习型/质疑型组织会提供反思的机会，并诚信地评价他们过去的行动和决策。

一致性、授权以及学习型/质疑型文化，这三个要素是大多数成功组织的特征。为了落实这些要素，要求不同于过去普遍坚持的领导力模式。新型组织所需要的领导力，必须重视有意义的互动、健康的冲突以及不同意见。这样的组织不反对冒险、支持从错误中学习而不是责备犯错误的人、鼓励跨职能团队中的非正式领导力。这些领导者更乐于听取同事们的意见，抛开自我来支持其他人的才能。他们可以建立分散为多个自主单位的组织，并把决策权下放到这些单位，从而让中级管理层显得不那么重要了。这样一来，管理层的职责就是要促成对总体愿景的共识，并授权给其他人以实现愿景。这些新型的组织要求自律，强调个体的责任、相互关系、道德规范和坦诚的沟通。

我们已经在本书中设计了学习课程，可以帮助你成为一个能在这样的组织中成功、能为他人建立这种组织的领导者。我们在写作本书时，就好像正在直接与你合作一样，就像是你的顾问或辅导者。我们拿出来与你分享的采访结果和关于领导者的故事，都是从过去的研究和经验中收集而来的。我们对学习活动做了适当的调整，以便它们能够相互加强。我们还为你的即兴发挥留下了空间。

本书分为两部分。在第一部分，我们明确了领导力模式，区分了领导力与管理，阐明了当今社会对领导者的迫切需要，解释了怎



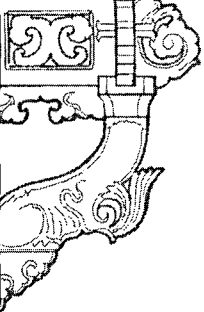
样才能把书中的活动和练习应用于自己的生活；在第二部分，我们将讲授领导能力，鼓励你进行自我反思和持续的学习，展望自己的未来，通过沟通向他人授权，通过示范道德行为来培养忠实，正确地定位自己以产生令人鼓舞的结果。

领导力可以学习

就像成为一个医生或诗人不容易一样，成为领导者也不容易；任何一个说成为领导者很容易的人，都是在愚弄自己。不过，学会领导要比我们大多数人想像的容易得多，因为我们每个人都具备内在的领导潜力。事实上，我们每个人都能够指出自己曾经有过的某种领导力体验。或许那不是经营一家企业或治理一个国家，但就像哈伦·克利夫兰（Harlan Cleveland）在《知识型管理者》（*The Knowledge Executive*）中所写到的：

· 有成就的精英为数众多，而且非常普遍……他们可以是政治、商业、农业、劳工、法律、教育、新闻、宗教、反歧视行动或社区安居等领域的领导者，也可以是关心从堕胎到市立动物园等任何政策问题的带头人……他们的职责可能涉及社区事务、国家决策或全球问题、一个跨国的完整产业或行业，也可能是局限于生活和工作中一个更窄但更深入的领域：一家企业、一个当地政府机构或者是一个小区。

不管你的领导力体验是什么，那都是一个很好的起点。事实上，成为领导者的过程与一个人健康、全面成长的过程没多大区别。就像对任何一个完整的人一样，对领导者来说，人生本身就是一种经



历。领导力不过是人生中专注、一致和平衡的象征。从“领导力”的角度来讨论我们的成长和学习，这仅仅是一种使之具体化的方式。

本书的前提是：领导力是我们每一个人在人生中的任何阶段都可以学习的。更确切地说，本书探讨的是“如何成为一个合格的人”。不幸的是，我们倾向于把创造性的行为以及学习与年轻人联系起来。这或许是一个社会化的问题：我们通常不把成年人看做是学习者。

关于怎样才能成为一个富有创造力的成年学习者，我们掌握的最有说服力的信息表明，当我们承诺对自己的学习负责时，我们的学习最有效果。对我们自己的学习负责，这意味着对我们的人生负责——这也是成为一个完整的人的必要条件。

决心要成为一个终生学习者，这种行为可以发生在人生中的任何时刻。通过实践本书中的活动，我们每个人都有机会致力于这种学习过程。不管你的年龄、环境或生活状况如何，你时时刻刻都有成为领导者的可能性。本书是一个邀请，邀请你现在就开始，迈出第一步，成为自己人生中的领导者。

领导力也可以在人生的早期阶段培养和发展。作为美国前卫生、教育和福利部部长以及共同事业组织的创始人，约翰·加德纳（John Gardner）曾经在谈论青少年教育时提到了这个问题：

领导力可以学习吗？……说领导者的所有品质都是天生的，这种概念显然是错误的。毫无疑问，有些领导力特征是遗传决定的——比如精力是否充沛。但是，不管个体从遗传得来的天赋多么突出，都无法决定其未来的领导力表现——这还要看他后来经历的事件和受到的影响。

具有上佳领导力天赋的年轻人往往未能达到他们本该达到的成就。因此，我们的一项任务就是要发展天生的但