

典藏
大师

管理大师们的院长

本
尼
斯
作
品

领导的轨迹

Managing the Dream : Reflections on Leadership and Change

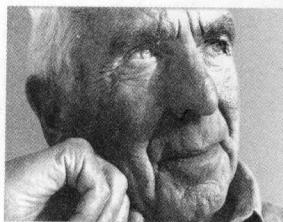
领导力大师本尼斯30年研究精选集

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著 姜文波 译

——
汤姆·彼得斯

我喜欢这本书，
是因为它让处于
长期困惑中的我茅塞顿开。

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



领导的轨迹

Managing the Dream : Reflections on Leadership and Change

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著 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

领导的轨迹/ (美) 本尼斯著; 姜文波译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08698-9

I. 领…

II. ①本…②姜…

III. 领导学-文集

IV. C993.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 169222 号

领导的轨迹

[美] 沃伦·本尼斯 著

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

印 张 17.75 插页 2 印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷

字 数 225 000 定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



阅读本书真是一件乐事。它就像一幅绚丽多彩的织锦，以聪慧而深刻的领导见解精心地织就。这是一个难得的机会，让你可以感受这些年来本尼斯的思想历程。对想要学习和研究领导的人来说，这是一本必读书。

——约翰·布朗 施乐公司首席科学家

本书汇集了本尼斯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。在这些精心写就的论著中，本尼斯不懈地探索着、揭示着领导力的复杂、危险、苦恼以及愉悦。在这方面，没有谁比他做得更出色！

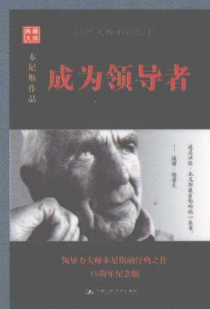
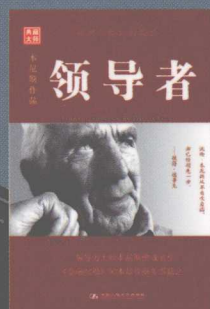
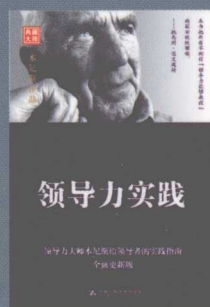
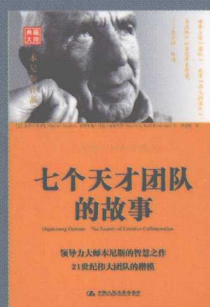
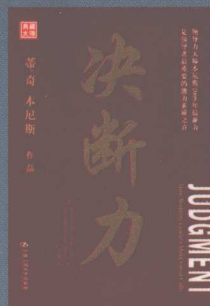
——吉恩·李普曼-布卢门 克莱尔蒙特大学彼得·德鲁克管理研究院

这本书中极具个人色彩的领导力思想来自于一位，也可能是惟一一位曾经亲自领导过大型组织的领导学大师。我发现这些都是本尼斯最有思想性的论著，它们汇合成了这本“最热”精选集！

——管理大师托马斯·达文波特

本尼斯真正实现了领导力领域中的智慧，所以能有这样一本精选集让我们大家分享他非凡的见解，这实在太美妙了。这是一本非常重要的领导力论著。

——组织行为学大师埃德加·沙因



总策划人：韩 焱
 执行策划：张晓卿
 营销总监：陈晓晖
 设计总监：夏红卫
 责任编辑：季 阳 魏 莉
 装帧设计：湛庐文化
 投稿请至：www.cheersbooks.com

“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。

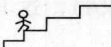


b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 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 



推荐序

汤姆·彼得斯 (Tom Peters)

求知欲总是会让沃伦·本尼斯屈服。这样的结果让我们大多数人都得到了好处。对一个如今已经 75 岁，但却始终像六七岁的孩子一样充满好奇、喜欢琢磨的老人来说，这本书就是最好的证明。

本尼斯是先驱者，他有先见之明。20 世纪 60 年代，他在麻省理工学院 (MIT) 研究群体行为的工作，已经预示并促进了如今的机构勇往直前地走向等级不那么森严、更加民主和更有适应能力的组织。他一直在毫无保留地奉献着知识和智慧。在对社会互动的细节进行谨慎研究的同时，沃伦还拿自己去冒险，在缅因州贝瑟尔的国家培训实验室为首批 T 团队 (T-group)^① 担任了领导者。1964 年，在发表于《哈佛商业评论》的一篇里程碑式的文章中 (参见第 10 章)，沃伦和他的同事菲利普·斯莱特 (Philip Slater) 令人震惊地宣称“民主是必然的”。应斯莱特和本尼斯的请求，《哈佛商业评论》在 1990 年重新刊登了这篇论文；我们很少有人能有机会公开地说：“我早跟你们说过了。”

在发出了大胆的民主宣言之后，仅仅过了两年，本尼斯就紧跟着发表了“垂死的官僚制度” (The Coming Death of Bureaucracy) (参见第 9 章) 一文。在这篇论文中，本尼斯坚持认为，几百年来基于命令和控制的、金字塔形的组织结构气数已

^① 此项目开端于 1947 年。参与者在一起学习并体验所学，并将由此产生的创造性应用于团队建设。此方法可帮助领导者和管理者构建一个更加有亲和力的、服务于人们的系统，并帮助他们了解自己的行为如何对他人产生影响。——编者注

尽，在面对被“持续的变化”所困扰的社会和经济时，完成明天的工作将需要“适应能力强、迅速变化的临时体系”。这一观点在当时的背景下也同样是古怪的。这篇论文最早出现在 IBM 公司的《思索》杂志 (*Think*) 上，但是很可惜，IBM 公司并没有听他的话！

在 1967 年，沃伦再一次被自己的求知欲所打败，他开始花十年的时间来实践自己一直以来所宣扬的：首先是在纽约州立大学布法罗分校担任教务长，之后又到辛辛那提大学担任了校长。但是说他不过是实践了他所宣扬的，那就未免过于轻描淡写，因为事实证明，实践领导力与通过文字来影响领导力完全是两回事。这段低谷绝不少于高峰的经历让沃伦身心俱疲，无疑是他在 53 岁就心脏病严重发作的一大诱因。

考虑到他从前惊人的职业生涯，他在社会科学历史上的地位，还有他浑身上下、里里外外的伤疤，为什么他还要自寻更多的烦恼呢？那该死的求知欲再一次打败了他，这就是原因。现在，本尼斯倾注了全部精力来回顾自己的过去，紧跟着对领导力进行了一系列重大、系统的研究，还有这本最新的、在很多意义上来说也是最好的个人反思的著作。

为什么说是最好的呢？在担任辛辛那提大学的校长时，本尼斯得出结论，领导力最终涉及的就是个体领导者与组织的关系。他在本书中所进行的这种自我探索和反思，对任何一个成功的领导者来说都是成长历程中不可或缺的部分。

我喜欢这本书。它以同样的深度反映了人性、开放、勇气以及严谨的思维，令人惊叹地例证了好的社会科学既可以是非常严谨的，也同样可以是非常生动、优美的。

我喜欢这本书，是因为它让处于长期困惑中的我茅塞顿开。在关注变革、民主和官僚制度这一点上，本尼斯 30 多年来是始终如一的；然而他又始终是善变的、新鲜的、适时的、发人深省的，现在的他还和 1970 年时一样。那时，身为 MBA 新生的我第一次接触了

他的研究成果（“垂死的官僚制度”是斯坦福大学的老师给我们指定的首批读物之一）。

本尼斯承认自己一直深受两位早期导师的影响。其中的一位是凯普顿·贝辛格（Captain Bessinger）；当19岁的本尼斯在1944年成为欧洲战区最年轻的步兵指挥官时，高中辍学的贝辛格是本尼斯的连长；另一位是道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）；这位社会科学大师的思想激励了本尼斯后期的大量工作。我也深受一些导师的影响，沃伦就是其中最重要的一位。一位新闻记者曾经问我，希望自己的墓志铭怎么写。在毫不含糊地告诉他我还一点都不急着去见上帝之后，我接着对他说，我希望将来我的墓碑上写着：“他好奇至死。”在读过本书并进行了反思之后，我认识到在某种意义上，我信口说出的那句话正是沃伦·本尼斯非凡人生的鲜明标志。当然，本尼斯和我都还不急于让人给我们写墓志铭。但是，如果你希望从这个丰富多彩、充满求知欲的生命身上学到些什么，希望从他的思想和实践中得到激励，那么认真地阅读和思考这本书将是你最好的选择。

前言

“责任在梦想中开始”，诗人叶芝写道。这句话在优秀领导者的人生中得到了最生动的验证。所有人都有一种无法抗拒的欲望，想要推断和预测未来；但是，通过拥抱和“管理”一个真实的梦想，领导者会真正地负起塑造未来的责任。实质上，领导者就是那个未来梦想的化身。

对我来说，梦想是一个混合词，有着很多的含义。首先，它涉及到想像力的运用，使我们能够凭智慧去超越和战胜等在前面的事件；其次，想要控制未来的努力是一种社会创造，它证明为将来做规划的过程是合理的。就我所知，除了着眼于表面的事实并推断它们可能会怎样发展，我们没有其他的办法抵抗“盲目力量的暴行”，也没有其他可靠的办法察觉目标或价值观的妥协。

诗人卡尔·桑德伯格（Carl Sandburg）曾经说过：“除非先有梦想，否则什么都不会发生。”的确，一个梦想就是一张路线图，它告诉我们怎样前往与命运碰头的约会地点；梦想就是一系列富有想像力的假设，摸索着走向存在于我们意识深处的栩栩如生的理想境界。

马丁·路德·金著名的理想诗句“我们会胜利”常常被引用，但事实上，这一引用是不完整的。他原来说的是“总有一天，我们会胜利”。这个被他用来引领追随者的梦想，预示的不是马上就要实现的结果，而是走向胜利必须要经历的漫长而又艰难的斗争。

对有些人来说，这种对梦想含义的强调可能有些离题，尤

其是有些人可能觉得宏伟的梦想是马丁·路德·金那种伟人的领域，真实的财务结果才是我们其余这些人该关注的。这样一个没有梦想的人，他能够安全地抛弃不切实际的幻想吗？他能够直奔主题吗？他能够专注地研究管理好一家企业或机构的基本细节吗？

照我这几十年的研究和经验看来，这样的一个人可能会在一段时间里证明自己是成功的管理者，但他永远也不会切实地成为一个真正的领导者。一个梦想可以对追随者发出无与伦比的吸引力，尤其是当追随者能在这个梦想中找到家园的时候。一个梦想不必是浩大无边的，但它必须大得足以容纳一群追随者。的确，如果一个人不能管理好一个梦想，不能为其他人想要融入群体、做出贡献、进行创造的基本需求构筑一个乐园，那么一般来说，他就不会以领导者的形象留下长久的印迹。因此基本上，本书想要探讨的就是领导者与其梦想的关系，以及他的组织与其梦想的关系。

本书代表着过去三十多年来，我穿越各种领导力梦想的旅程。我认为，在这个变化的步伐日益加快的时代，组织动态学领域早期阶段的著述可以给我们大量的学习经验。有些见解和预言非常准确，有些则因未曾料到的社会和科技发展而变得复杂了。尽管如此，我还是希望它们能够体现出真正的价值，帮助我们对未来将需要什么样的领导力和组织做出可靠的推断。

就我自己而言，我几乎一生都在思索领导力。在这个让我终生着迷的主题上，我的两个哥哥是我最早的老师。他们俩是双胞胎，除了领导能力之外，他们几乎处处都一样。随着我们渐渐地长大，我的一个哥哥成了典型的天生领导者，他能够说服十几岁的小伙伴们去干那些家长们做梦也想不到的事，包括长时间地逃学。我的另一个哥哥恰恰相反，他在那群孩子中是一个天生的追随者，没有影响力，甚至没有发言权。

我的两个哥哥让我学到了关于领导力的头两个道理：领导力既取决于性格，也取决于行为；领导要好过追随。作为一个孩子，我

开始仔细地观察领导者们（首先就是我那个更讨人喜欢、更有权威的哥哥），以发现他们怎样控制和构造自己的势力范围。我希望学到他们的秘诀：怎样成为一位领导者，甚至更重要的是，领导者怎样让事情发生。在第二次世界大战期间，还不到20岁的我研究领导力的场所已经不是起居室或者附近的街区了，而是欧洲的战场。一夜之间我认识到，一位领导者不仅会体验到肩负责任的兴奋，他的行动还会对其他个体的人生产生深远的影响，有时甚至是永久的影响，不管是好还是坏。

本书包含了我所认识到的关于领导力和变革的精髓。它包含了强烈的个人色彩，其中包括一段简要的自传和学术经历。后一部分内容概要地介绍了几十年前社会科学研究怎样改变了我们看待组织的角度，以及可以用来激励人们为自己和组织做出贡献的方法。

你会发现第二次世界大战、安蒂奥克学院（Antioch College）以及其他的事件怎样影响了我的工作。你们会了解到，在我担任大学管理者的那些年里，这段复杂环境中的实践经历让我对自己的那些理论有了哪些新的认识。

我们都是时代的产物，而我的时代曾经是人类历史上最不寻常的一个时代。除了那些论文，我还在本书中提供了一些介绍背景的评论。在阅读这些论文时，你将看到一次又一次革命（信息爆炸仅仅是其中之一）的开端，你将发现为什么我会渐渐地开始相信变化是惟一的永恒。

这么多年来，我一直在就“怎样最有效地领导”向企业高管以及其他的领导者提供建议，与他们分享一些认识和见解，比如领导的必要性。但是，或许我能给领导者的最耐久的建议就是要保持机敏。在这个充满不确定性的时代，领导者必须要为尚未想像到的事物做好准备。如今，领导就像是第一次做父母——早在你充分地理解状况之前，你就必须做正确的事。仅举一例：当我在1964年与人合写“民主是必然的吗？”这篇论文时，还没有人想像得到日本会对

管理的哲学和实践产生多么深远的影响。然而，从那个年代幸存下来的企业是那些足够灵活的企业，他们可以快速地响应由日本所激发的范式转变。穆罕默德·阿里（Muhammad Ali）说得对：你必须像蝴蝶一样掠过，像蜜蜂一样螫刺。

这本书一半是沉思，一半是方法指南。我倾向于和大家分享自己在一次次的思维爆发中领会到的东西，而不是大量的分析。只要可能，我就会展示而不是说教。在这本书中，大部分的内容都包含在故事中。的确，我认为关于组织的伪科学术语实在太多了。我们需要更多生动的故事。

本书的大部分内容，探讨的都是推动领导力和管理变革。但是，第三部分专注于人格和道德。我发现，对那些留下了真正遗产的领导者们来说，人格和道德是最宝贵的优点。每一个组织都怂恿其领导者专注于眼前的当务之急，而代价就是忽视那些决定我们所有人生活质量的大问题，比如：这是正确的吗？这对我们的子孙后代是有益的吗？这对我们的地球是有益的吗？事实上，在企业和公共生活中，最优秀的领导者既牢记着自己的组织职责，也时刻铭记着自己的社会责任。

35年前，我被看成是一个未来学家。实质上，那意味着我喜欢厚着脸皮预言将来可能会发生什么，而不是把自己的分析局限于已经发生的事情上。然而，这本书却不是要对未来做出新的预测，而是提出了一系列我认为必须要找到满意答案的问题。领导者以及研究领导力的学者就是回答这些问题的人，他们有责任替未来构造新的梦想。即使是在这些错综复杂、令人困惑的时代，我也坚信我们能够胜任这项任务。

常念为经,常数为典。在这样一个年代,湛庐文化推出“典藏大师”图书品牌,让我们再读经典。“再读经典”的意义在于,当我们面对作品时,经典会将我们暂时从时下的浮躁中拯救出来,会拂去误读的尘埃,溯本清源,从而帮助我们回归管理的本质。



德
鲁
克
之
后
，
管
理
界
倾
听
谁
的
声
音
？

Charles Handy

汉迪影响世界的十大核心观点

- 自雇工作者.....○
- 适当的自私.....○
- 联邦制组织.....○
- 三叶草组织.....○
- 甜甜圈原理.....○
- 四种管理文化（管理的众神）.....○
- 3I组织.....○
- 中国式契约.....○
- S型曲线.....○
- 权力补贴（逆向授权）.....○

汉迪的伟大著作

• 工作、生活、管理是什么？

- 《组织的概念》
- 《工作与生活的未来》
- 《个人与组织的未来》
- 《经理人制造》



• 我们为何要这样做？

- 《觉醒的年代》



• 生命的意义是什么？ • 大师们是如何思考的？

- 《饥饿的灵魂》

- 《大师论大师》《思想者》

