

A close-up portrait of Warren Bennis, an older man with white hair, wearing a dark suit, light blue shirt, and red tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a warm, golden-brown color with horizontal lines, possibly from window blinds.

杰出的领导管理教授
最有见地的领导学专家
企业领导者的经典

○海潮出版社

本尼斯

Warren Bennis's
Skill of Leader

领导艺术全书

[美] 本尼斯 / 原著
李德荣 / 编译

管理大师书系

本尼斯领导 艺术全书

[美] 本尼斯/原著
李德荣/编译

华伦·本尼斯 (Warren Bennis)，美国著名的企业领导学专家，被媒体公认为：“本世纪最伟大的管理大师之一。”彼得斯说他的书是“全美经理不可忽视的著作”；杜拉克说他“从事领导研究，绝不说教”，让“管理者也要懂领导艺术”；《芝加哥论坛报》则指出：“他的每一部著作，都富有真知灼见，是所有想成为真正领导者的管理人员的必读书籍……。”

海潮出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

本尼斯领导艺术全书/李德荣著. - 北京: 海潮出版社, 2002

ISBN 7-80151-546-3

I. 本… II. 李… III. 领导艺术 - 研究
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 011949 号

本尼斯领导艺术全书

李德荣 编译



海潮出版社出版发行 电话: (010) 66969738

(北京西三环中路 19 号 邮政编码 100841)

九州财鑫印刷有限公司印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 16.5 字数: 380 千字

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1 - 6000 册

ISBN 7-80151-546-3/C·17

定 价: 28.00 元

关于本尼斯

“全美经理不可忽略的著作——华伦·本尼斯的每一部令人兴奋的大师之作……我们应向这位管理大师致以衷心的感谢。”

——汤姆·彼得斯

“华伦·本尼斯身先士卒，从事领导研究，绝不说教。他对管理人员谈得很多的是，‘管理者’，也要懂得领导艺术。”

——彼得·杜拉克

“本尼斯是现今美国最有见地的领导学专家。他有关领导学的任何言论，都值得我们洗耳恭听。”

——阿尔文·托夫勒

“华伦·本尼斯，集实践者、研究者和理论家为一身。他的领导学书籍经济实用，同时又不失应有的深度。本书内容本身已是重要之极，更何况又是出自如此出色的一位有心人之手。”

——汤姆·彼得斯

“惟有华伦·本尼斯才能写出如此有见地、有深度、文笔流畅的书。书中所述的杰出领导者的事迹及其权力之路，必定会激励后来者寻求自我发展。”

——哈佛商学院教授罗·坎特

“本尼斯在书中对领导者日常工作的卓越的见解引人入胜，发人深思。本尼斯成功地为我们剖析了领导艺术的真谛。读后必将受益匪浅。”

——畅销书作者哈·麦克雷

“本尼斯揭示了杰出领导者所具备的内在素质，清晰易懂，发人深省。”

——《自尊自重》一书作者纳·布兰登

“华伦·本尼斯揭示了领导艺术的本质：廉正诚实、权威可信、富有远见。这些特点并非靠套用几条公式就能做到的。读完他的著述，我们就心中有数，该挑选什么样的人担任新型领导者以适应国家需要。”

——贝蒂·弗莱丹

“华伦·本尼斯以他卓越的见识及生花妙笔，生动地剖析了美国最著名的一些领导者的经验和教训。管理人员不可不读。”

——伦敦商学院教授查·汉迪

“本尼斯的著述内容清晰而富有说服力。他匠心独运，使其每一部领导学著作都能脱颖而出。书中涉及大量领导实例，但本尼斯没有拘泥于细枝末节，而是将主要精力放在这些领导者的典型经验和教训上。”

——《财富》

“本尼斯认为富有远见是领导者的基本要素，他的书中以大量篇幅论述如何寻求远见，实乃经济学方面的必藏之书。”

——《图书馆周刊》

“本尼斯的书富有哲理，挖掘深刻，实在是一套内容翔实、经济实用的指南书。”

——《出版商周刊》

“本尼斯的书鼓舞士气，未来领导者指南手册。”

——《头脑/思想》

“华伦·本尼斯的书精彩之极……领导者该读读他的书，以免冒失行事，后悔莫及。”

——《风范》

“本尼斯对长期立于不败之地的领导者所应具备的素质进行了独到的剖析。”

——《中西部书评》

我曾经看过许多有关这一类的书，总是勉强看完一页就忍不住打哈欠。因为，对于向来脚踏实地的我来说，实在无法接受那些无聊的歪理。

不过，华伦·本尼斯的书却是相当独特。尤其是关于组织论的介绍，更有其独到的见解。

——台湾学者陈苍杰

最近五年流行的管理学书籍中，许多都是粗制滥造，而华伦·本尼斯的著述则是个例外。他的每一本书都富有真知灼见，是所有想成为真正领导者管理人员的必读书籍……”

——《芝加哥论坛报》

前 言

时代呼唤领导者。每个组织也都在寻求独具慧眼的领导人——他们可以利用他们杰出的才能促使组织在激烈的竞争中获得成功。具有非凡魅力的、变革型的、处事精明的超级领导者成为众望所归。有一位管理大师数十年来一直以其独树一帜的领导、管理理论，引导着人们沿着一条正确的道路前进。

这位伟大的管理大师就是华伦·本尼斯！

本尼斯的职业生涯相当广泛，包括教育、写作、顾问、行政管理等方面。他出书于1925年。第二次世界大战期间，他是欧洲战场上最年轻的步兵指挥官；早在20世纪50年代，他就对群体动力学小有研究；他还是60年代知名的未来学家和七八十年代世界著名的杰出领导科学理论家。他曾在美国安条克大学求教于道格拉斯·麦克格里格，此后长期在高等教育机构担任领导——1967—1971年在设在布法罗市的纽约州立大学任教务长；1971—1978年任辛辛那提大学校长。目前，他是南加利福尼亚大学管理学院的著名教授，并是该学院领导科学研究所的创建者和所长。著名社会学家阿尔文·托夫勒在其所著《未来的震撼》一书中说道：“如果说马克思·韦伯首先认识到经济生活的集权化趋势，并对其所出解释、对其发展和胜利作出预言，那么华伦·本尼斯则第一个对其消亡作出了令人信服的预言，并勾绘出了将代替旧势力的新的企业组织的轮廓。”

本尼斯的著述颇丰，正是它们奠定了其在世界领导科学理论领域的先驱地位：《领导者：成功谋略》、《领导者领导不力之原因》、《非现实产业》（与爱恩·米特罗夫合著）、《怎样成为领导》、《学会领导——领导者后备军学习手册》（与琼恩·高德米斯合著）、《重塑领导者》（与罗伯特·唐森德合著）、《摒弃官僚作风——论人力组织的发展和演变》、《创造生活——领导艺术及其演变之反思》、《超越领导艺术——在经济发展、道德规范和生态环境间求平衡》（与帕里克和莱塞姆合著）、《把天才们组织起来——创造性合作的秘诀所在》等。此外，还包括 250 余篇相关论文。

本尼斯的领导学著作给读者普遍的印像是十分平易近人，他习惯于通过个人的成功事例来进行分析，并十分注意对写作素材的兼收并蓄，所以他由此得出的每一个结论都是那么的令人信服。同时他在每一本书中都力图向读者传递这样一种信息：领导者无处不在，人人都能成为其中的一员。

但本尼斯的“平易近人”，是就其著述的表达形式而言的，而绝非是指其所揭示的现实问题之平淡。就这一点，美国另一位管理学家加里·哈默尔作出了这样的评说：“既要切中时弊，又要超越时间限制，具有永恒价值，这种追求无疑是个完美的圈套——但华伦·本尼斯的全部著作都达到了这个目标……每本著作在很大程度上都是它身处时代的产物，而且也是对时代发表的意见，每本书都经受住了时间的考验。领导者一次又一次地回过头来，从这些书中重新挖掘出领导学的不朽真理。”

当你翻阅我们编译的这本《本尼斯领导艺术全书》时，你一定会发现一些如同加默尔所说的“超越具体限制”的东西，这些东西经受住了实践的检验，一直为领导者们所密切关注。它们不仅是各种学术书籍乃至媒介讨论的重心，而且正是它们构成了领

导的实践和理论的基岩。那么这些东西会是些什么呢？

1. 领导：领导和管理之间的界限是什么？成为领导需要什么？领导者是天生的，还是培养而成的？领导者应如何进行成功的自我设计、自我管理，最后实现自我超越？

2. 复杂性：公司的逻辑是什么？它的边界是什么？规模和复杂性的优势和劣势各是哪些？规模和灵活性一定是彼此排斥的吗？

3. 人们：是人们为组织服务，抑或相反？人们在工作中可以被信赖，还是必须被控制？工作可以不只是工作吗？

4. 顾客：顾客究竟想要什么？顾客忠诚度的基础是什么？市场导向指的是什么？一个公司如何能做到始终胜过顾客的期望？

5. 环境：全球化意味着什么？一个企业必须全球化吗？如何在一个全球化的企业里建立起凝聚力？人们应该何时尊重地域差异，何时又应该忽略这些差异？

6. 未来：我们的世界在未来变得如何不同？领导和管理的内涵是如何变化的？我们可以预知未来吗？我们可以为它做准备吗？

7. 变革：企业持续活力的秘密是什么？为什么一些公司会在变革中兴旺，而另一些则被变革毁灭？一个大型工业化企业所蕴含的活力可以被重新引领和重新指导吗？

8. 竞争：如何创造持久的竞争优势？在一个充满竞争的市场环境中，致胜策略是什么？怎样应对由于竞争带来的危机，又怎样将危机变为机遇？

9. 战略：我们朝哪里走？我们的命运是什么？是什么将我们联合起来？什么是我们努力建立的东西？我们能在什么地方，以什么方式取得胜利？

10. 风险：错误也是一种财富吗？如何从容规避风险，尤其是在事发前就将其化为乌有？

如果你想了解以上这些（或者更多的东西），那么你会从《本尼斯领导艺术全书》中获得足够的兴奋！需要指出的是，我们在本书的体例上，对上述问题的解答会有新的编排，但这无关宏旨，而且我们的用意是让《全书》更适合中国读者的阅读习惯，即更让读者更容易贴近本尼斯和他的领导艺术。

最后，我们还想对目前无意于“领导”的朋友们说几句话：今天已经没有人否认，丰富的知识是一个人迈向成功的强大后盾，在我们开始懂得一些从前未知的东西时，我们将兴奋不已，这兴奋一是由于知识本身的乐趣，二是由于这给予了我们某种才智上的鼓励。当我们解读一代大师的作品时，可以感觉到我们的心灵正在被他的智慧所雕塑，同样，当我们开始领悟领导学家的著作时，可以发现我们的生活正被他们的睿智引向更和谐、理性、成功的世界！

目 录

前 言	1
第一章 领导的自我设计	1

新时代的领导是什么样的？身居其位未必能行使其权，传统观念亟需改变。事实上，今天的领导从合作式的管理方式中受益无穷。如果不过于自负，他们将从下属身上发掘出无穷的潜能。

当今的商业气候要求重新确定企业运转的机制所在。科技的不断更新换代、劳动力的不断精减、以及对多元化人才的需求，均要求领导方式比以往更加灵活多变。面对不断国际化的劳动大军，要想树立形象，站稳脚跟，惟一的选择就是彻底摒弃传统的自我，代之以全新的领导自我设计。本章将告诉你：新世纪的领导者应如何进行自我设计，以期获得最大的成功。

一、谨防自我设计中的“陷阱” / 2

（一）传统领导方式之弊端 / 2

（二）领导自我设计的三大误区 / 5

1. 参与意愿的误区 / 6

2. 复杂性的误区 / 7

3. 可靠性的误区 / 10

二、了解领导人的基本素质 / 12

(一) 领导人拥有的共同的素质 / 12

1. 具有指导思想和长远目标, 他应该很清楚自己和企业应该往何处发展 / 12

2. 充满激情, 对生活、对未来, 尤其是对事业和工作要充满激情 / 12

3. 正直 / 13

4. 信任 / 13

5. 求知欲和胆魄 / 14

(二) 学会角色的转换: 是领导者而不是经理 / 15

(三) 领导矛盾性格之剖析 / 19

(四) 做一个有特性的领导 / 22

1. 杰出的领导所必备的特点 / 22

2. 领导最容易犯的错 / 26

3. “三条腿”的主管性格 / 29

三、自我设计的新模式 / 31

(一) 伟人说与大爆发说 / 31

(二) 如何成为领导 / 35

(三) 成功领导的十大要素 / 37

1. 领导者要会实现梦想 / 37

2. 承认错误 / 39

3. 鼓励下属员工对自己说不, 因为这会使领导者考虑问题更全面, 更深刻 / 39

4. 鼓励不同意见 / 39

5. 有摘取诺贝尔奖的心理素质: 乐观、信心和

- 希望 /40
6. 理解管理领域的皮格马利翁效应 /41
7. 具有有一种克利茨基式的“直觉” /42
8. 要有长远眼光，领导者要有耐心 /43
9. 懂得维持均衡 /43
10. 要有战略盟友和伙伴 /44
- (四) 哈佛模式：自我设计的最佳选择 /45
1. 行业和企业知识 /46
2. 在公司和行业中的人际关系 /46
3. 信誉和工作记录 /46
4. 能力和技能 /46
5. 个人价值观 /46
6. 进取精神 /46
- 四、企业最高领导的自我设计 /49**
- (一) 你明了自己目前的处境吗？ /49
- (二) 企业最高领导的基本要素是什么？ /53
- (三) “本尼斯测验”和“唐森德测验” /55
- (四) 企业最高领导的自我设计标准 /59

第二章 领导的自我管理 63

在为新的社会文明奠定经济基础方面，那些取得成就的创业型人物不愧是走在最前沿的带头人物，但他们当中很少产生率领众人前进的领导者。原因很简单：成就需要强烈的人习惯于单枪匹马地闯出自己的路，无须别人参与，因为他喜欢依靠自己的双手搭得尽可能高（成就），而且由自己来判断工作的结果如何。但是一个

好的销售人员未必能当好销售经理，一个个人成就很大的人未必能领导企业取得成就，因为经理人员的责任是激励众人去取得成就，而不是只顾自己的工作成就。激发他人的成就感需要有完全不同的动机和技巧。

一、领导：领导他人，管理自己 /64

(一) 要领导，首先要跟从 /64

(二) 华伦达的教训：自我开发的要因 /68

(三) 科学地自我管理的21个步骤 /74

二、不可或缺的“四堂课” /95

(一) 第一课：吉波·亚金的学习模式 /96

(二) 第二课：一位勇敢的领导者的成功术 /97

(三) 第三课：如何尽量多地获得各种经历 /99

(四) 第四课：对自己经历的经常性反思 /99

三、领导者们共同表现出的有关战略 /109

(一) 战略一：靠梦想团结 /110

(二) 战略二：用沟通的方式说服别人、完善自我 /113

(三) 战略三：自我形象的保持与坚韧毅力的和谐统一 /122

(四) 战略四：靠积极的自尊心作自我开发 /129

1. 以其本来面目而非你的主观臆想来接受他人的能力 /137

2. 既往不咎，一切从现在着眼来看问题、处理人际关系的能力 /137

3. 不厚此薄彼，一视同仁的能力 /138

4. 信任别人的能力（即便有时候含有冒险的

成分) /138

5. 不必经常顾及别人态度而专心做事的能力 /138

第三章 领导的自我超越 140

今天，领导人的机遇是无限的，他们面临的挑战也一样是无限的。我们最杰出的人物和以往任何一代领导人一样的聪明能干，一样的富有创新精神，但是他们通向成功的顶峰之路也比以往更加艰难。而这个顶峰本身也更加危险，更加难以立足。

当现代经理变成总裁时，他还没有成为领导者，他只是个老板而已，而正是这些老板把美国变成了现在这个样子。具有讽刺意义的是，他们和贸易逆差以及合并狂潮一样，都是这种环境的产物。他们极其恰当地体现了这种环境。

要成为一个超级领导者，非常关键的一个步骤就是了解并且接受这种环境的存在，然后宣布自己从环境中独立并超越出来。

一、自我超越的动因 /141

(一) 21世纪领导者面临的挑战 /141

(二) 领导人为什么如此重要 /144

(三) 一个深陷生活的泥泞而无法自拔的人 /151

(四) 自我超越 \Rightarrow 战胜环境 /157**二、自我超越的新途径** /161

(一) 创造性学习模式 /161

(二) “我在学院里学到的重要一课是不需要

学习” /169

(三) 脱胎换骨法：远离人群，修整自己 /173

(四) 错误也是知识的源泉 /174

(五) 用不同的方法从头再学 /177

三、自我超越的新手段 /181

(一) 直觉效应 /182

(二) 解决矛盾的8种手段 /187

(三) 洞察力5问 /193

(四) 著名的“本尼斯测试——衡量法” /195

(五) “四步走”的战略性思维 /200

(六) 综合分析：自我超越的最后阶梯 /204

第四章 人力资源的聚合 208

一次又一次，领导者在对企业组织进行管理时，所做的其实都是相同的一件事——他们注意审时度势，判断当前的事情中有哪些会对企业组织的未来产生重大影响，从而确立新的目标和方向，并施展手段将所有员工的意志和力量都集中到这个大方向上来。这条原则乃是领导科学中的一条真理；它在乐队指挥，军队将领、橄榄球教练、学校校长以至企业领导人员身上，无不有着相同的体现。然而，切莫以为一切都这么简单，这里就埋伏着一个问题：领导者将所有员工的意志和力量都集中到一个大方向上来所施展的手段有哪些，或者说领导者是如何卓有成效地进行人力资源的聚合呢？

一、什么使人们团结 /209

- (一) 向未来搭建桥梁的人 /209
- (二) 如果你经营一家银行 /213
 - 1. 过去 /214
 - 2. 现在 /215
 - 3. 未来 /216
- (三) 什么是统一梦想的力量 /217
- (四) 使梦想贯彻到组织的每一份子 /220
- 二、调动员工的新招数 /222**
 - (一) 艾伯特·施威特的忠告 /222
 - (二) 给“委任”定一个新框架 /227
 - (三) 一个被普遍效仿的奇特案例 /231
- 三、怎样当一个“领导锻造师” /234**
 - (一) 促使部下成长和妨碍部下发展的诸因素 /235
 - (二) 高尔公司：领导锻造师的摇篮 /239
- 四、解决冲突与平衡利益团体 /241**
 - (一) 聪明地解决冲突 /241
 - (二) 建立联盟 /243
 - (三) 成立责任网 /245
 - (四) 责任网对领导者的影响 /246
 - (五) 运作的方法 /247
 - (六) 给领导者的启示 /249
 - (七) 应付多种组织系统 /250
 - (八) 5种相关的领导技巧 /251
 - 1. 达成协议 /251
 - 2. 建立连络网 /251
 - 3. 运用非管辖权力 /251
 - 4. 建立制度 /252