

给领导者译丛

Credibility

领导者：

信誉的获得和丧失

THE AUTHORS: BARRY POSNER JIM KOUZES

译者 方晓利 张新 王莉娟 校译 海良

HOW LEADERS
GAIN AND LOSE IT,
WHY PEOPLE
DEMAND IT

中国经济出版社

领导者：信誉的获得和丧失

【美】詹姆斯·库泽斯
巴里·波斯纳
海良 译校
方晓利 张新 王莉娟 译

163960

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者：信誉的获得和丧失 / (美) 库泽斯 (Kouzes, J. M.), (美) 波斯纳 (Posner, B. Z.) 著; 海良校译. - 北京: 中国经济出版社, 1999.1
(给领导者译丛)
书名原文: Credibility
ISBN 7-5017-4378-9

I. 领… II. ①库… ②波… ③海… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 40050 号

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass Inc., Publishers. Copyright © 1993 by Jossey-Bass Inc., Publishers. 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 retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

Jossey-Bass 出版公司授予该英文版作品的翻译权利。©1993, Jossey-Bass 出版公司, 版权所有, 本作品的任何部分, 没有出版者的书面许可不能以任何形式、电子的或机械的, 复制或翻译, 包括照相、录音、或任何信息存储恢复系统使用。

中文版权所有: 中国, 中国经济出版社;
凡任何盗版行为及未经权利人许可的使用行为都将追究法律责任。

领导者：信誉的获得和丧失

(美) 库泽斯·库纳斯 著
巴里·波斯纳

*
中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)
邮编: 100037
各地新华书店经销
北京兴凤印刷厂印刷

*
开本: 850 × 1168 毫米 1/32 9.8125 印张 210 千字
1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷
印数: 5000
ISBN 7-5017-4378-9/F·3344
定价: 22.00 元

序

我很喜欢读詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳合著的《领导的挑战》这本书，我很欣赏他们的研究。我发现这本书值得一读。坦率地说，当我捧起《领导者：信誉的获得与丧失》这本书稿时，我想知道他们还能说些什么。

答曰：说了很多。

简而言之，这是一本很精彩的书。它传达了一种重要的、一种很重要的思想。书中充满了丰富的案例研究和实际操作方法，把抽象的观点变为具体的行动。就这两方面而言，该项研究是深入的，也是可靠的。它得到了其他研究中罕有别见的观点的支持，也符合作者与世界上几千名讨论会参加者交流所得来的实际经验。

书中充满活力的思想——从下属的角度来审视领导——给我留下了深刻的印象，几乎没有什么人费神考虑过这样的概念。我们也会很自然地提出这个问题：是什么支持着下属愿意追随这位领导者？答案是：信誉。很明显，直到现在，毫无例外，每个人都详细考察了那种联系。

信誉毕竟含义广泛。库泽斯和波斯纳把它解释为六条原则，从“发现自我”到“保持希望”，对后者的讨论给人印象特别深刻。作为一名管理者，我们经常不会想到把保持希望作为一个实际原则。库泽斯和波斯纳发现了一种表达希望重要性的方法，也提供了一种把希望永远保持下去的操作方法。

自从写完《领导的挑战》以来的这些年里，像质量和服务这类话题成为热门话题。然而大多数大大小小的公司，都对厂商这些方面的努力感到失望。他们聘请顾问，策划了帕累托分析法，营造“质量第一”时代，但收效甚微。

库泽斯和波斯纳写到，其中大多数方案“是无效努力，除非激发起主动性的人们对领导他们作这种努力的人具有信心”。我自己的看法是，在不同层次的厂商中，全面提高质量上的努力，是难以同全面注重领导和下属关系上的努力相匹敌的，我真诚地希望信誉将会开始改变那一切。我几乎不能想象，一个读者在读了本书各页内容时，还得出这样结论：领导者的信誉是公司行为和全球竞争的基石，这一点如利瓦伊·斯特劳斯所指出的那样（库泽斯和波斯纳最喜爱的案例中的一个人）。

我明确声称，库泽斯和波斯纳的建议从根本上说是必要的。作者写到“我们相信旧的等级制度是虚伪的”。换句话说，在今天激烈竞争、节奏很快的市场中，旧的等级结构适应不了形势发展的需要。正如库泽斯和波斯纳说的，它是“解放领导者本身”，而不是其他什么。他们又补充到：“睿智的管理者知道服务和支持比指挥和控制产生更多能量、才干和责任。”

真的，至少从理性的角度，你可以承认，说比做更容易些。阿门，两位作者是第一次认识到，他们推动你起航的事业并不是一帆风顺的航程，甚至按照书中内容去行事也不能绝对保证成功。但是，在现时代取而代之的尝试又能是什么呢？

汤姆·彼得
1993年5月于
加利福尼亚的 Palo Alto

前 言

本书的内容是关于领导者怎样赢得下属的信任和信心。它的内容涉及人们对领导者有什么要求，领导者必须采取哪些行动才能使下属更强烈地投身于一项共同事业。

毫无疑问，人们对领导者寄予很高的期望，下属比以前存在着更迫切的要求，而且更难满意。他们感到非常失望。英雄般的领导的神话已被粉碎，玩世不恭取而代之。

但是，人们仍然想要而且迫切需要领导，他们希望领导者具备一种服务道德，而且真正尊重下属的聪明才智和贡献；他们也希望领导者把原则摆在政治之前，把其他人利益摆在自我利益之前。

然而，领导者却不能单独完成。不管是公司、社区，还是国家，都不能单独完成，每个人——领导者和下属一样——都共同承担着完成极其不寻常事情的责任。领导者需要下属投入大量精力，同样下属也需要领导者大胆想象和鼓起勇气。领导者也需要理解。社会的挑战和个人的奋斗是对人们极不相同的需求的反应。尊重必须是相互的。

领导应该是每个人的事。通过使领导成为我们的事而不仅仅是他们的事，我们都将更新相互的信任和理解，我们都将变得更有信誉。

为什么信誉是重要的？

思考一下目前涉及经理们的话题，其中两个问题一直高居榜首，即提高产品质量和改善消费者服务。不管是在企业、部门还是在地区，最近几年来，在关于工商业面临挑战的大多数调查中，这两个问题一直居于首位。^①

但是，甚至产品和服务的质量完善也不能确保，商业、公共代理机构、非盈利机构、独立部门和社区等在下个世纪将会取得成功。因为下属的需求和期望会随着时间的推移而发生变化。正是领导的品质允许这些组织去预测并且贡献自己的力量以满足未来几年的需要。^②

渴求获取高质量产品、服务和领导，都存在着一个共同的根基：他们都能够得到强大力量的支持，这些力量促成了人们矢志不渝地追随领导者，并且继续忠诚于组织的产品或服务。理解和巩固那个根基，将有助于组织的领导者更好地展望未来，同时也有助于他们更有效地争取其他人来支持这一信念。

那么这一根基是什么呢？为了回答这个问题，首先问自己，谁决定某种产品的优劣？消费者。谁决定某种服务是否是优质服务？当然也是消费者。那么，谁决定某个领导者是否优秀？也许在片刻犹豫之后，你的回答很可能是一样的：“消费者”。消费者（或者相对于领导来说，就应是下属）在所有这三种情况下都起决定作用。不是公司，不是代理机构，甚至不是领导——而是下属。

如果消费者认为某种产品或服务符合了他们的愿望，有助于解决他们的问题，满足了他们的需要，那么他们更可能从同一个供应商那里再买一次。这同样符合领导的情况。如果下属对他们的领导也得出同样的结论，那么他们很可能参加那位领导者的下

一个项目，或者在下一届选举中投那位领导者的票。

像每一个其他质量改进过程一样，提高领导的品质开始于下属。下属从领导者那里想要得到什么？一个有才能的领导者必须拥有什么品质？下属怎样去判断领导品质？领导者必须采取什么行动才能赢得下属的支持？了解下属的追求、需要和愿望的领导者是处在创造价值的最佳状态。

我们使用“下属”这个词贯穿全书始终，因为，在这个授权和自我指导的年代，我们相信它比“追随者”或“雇员”提供了更准确的描述。下属是指在推动一个组织运行过程中发挥积极作用以及授权另一个人代表他或她的利益行事的人。下属将权力授与领导者，而不是授与周围无关紧要的其他人，下属可以是雇员，但也可能是消费者、持股人、供应商、其他商业合伙人和市民等。

我们对信誉的调查

我们两人一直对个人和领导的品质存在长期的职业兴趣，我们对信誉的调查实际上始于八十年代初，从调查领导者和下属所具有的品质着手。我们开始广泛提出问题，然后是采取了问卷调查的形式，这些问题是关于人们赞赏和寻求领导者所应具备的品质的，这些领导者是人们愿意追随的。“愿意”这个词是关键，因为我们想知道哪一种特征使人们想要参与而不仅仅是遵从。

最使我们吃惊的是，回答空前一致。人们总是要求领导者诚实可信、富有远见、鼓舞人心和富有才干。如此重复的一致使我们认识到，对于我们的发现来说，肯定存在着比这四个理想的品质更丰富的内涵。如果我们必须准确记下使我们的认识具体化的事情，那么，与加利福尼亚大学伯克利分校组织行为学教授查尔斯·奥赖利见面，是一次很好机会。查尔斯·奥赖利对承诺和信誉

096307

做过初步研究，并且掌握了许多领导者对组织成员影响的情况。我们把初步研究成果呈给他，并询问他这些成果在他看来像是什么？奥赖利回答说是“信誉”，这使我们都很高兴。

受此鼓舞以后，我们以饱满的热情继续我们的研究，并把这个研究融合到我们对模范领导者行为的研究之中。在第一本著作《领导的挑战：怎样在组织中使不寻常的事情得以完成》中，我们发表了自己的研究成果。当我们阐述帮助领导者提高领导技巧的工具和内容问题时，没考虑信誉问题。下属羡慕和尊重领导者哪些品质的问题依然存在。

领导者如何行动才能使不寻常的事情得以完成，有关这类问题的文章写了很多，但是很少有从下属的角度来描写领导的。有几本书和几篇文章涉及到如何做一名好的追随者，但是我们不同意他们提出的观点，成为一名追随者的想法似乎是太消极了，对人生显得不够积极。因此，我们一直在迎接这样的挑战，从行为概念上发现更多关于下属希望领导者具备哪些品质的情况。

本书是通过深入细致的调查得出的结论。在写作本书的过程中，我们依赖来自世界各地 15000 多人的调查和收集到的 400 多个成文的案例研究。从这些调查中，从人们宁愿追随的这些领导者身上，我们发现了人们所仰慕的品质；从这些研究的案例中，我们找到了给领导者带来信誉的特殊行为，核心小组和主题专家帮助我们界定了最重要的行为。在组织内部和组织之间进行的深入调查研究，使我们能够证实这些领导行为的重要意义，并且得出结论，信誉在工作态度和行为表现上意义重大。

为了加深我们理解，并提供个人阅历以丰富我们的研究，我们也与管理者进行了四十多次深入的面谈。除非另有注明，文中的引语都取材于这些会谈。所有标题和引文出处都是在原稿送交公开发表时的。

谁应该读这本书？

通过这本书，我们旨在帮助所有不同层次组织中的人们进一步提高其能力，以领导他人完成各自特殊的工作，这些组织包括公共部门、私人部门、教育部门、宗教、自愿组织和非赢利机构。我们经常与之交流的专家是那些渴求进步、孜孜以求的管理者，同时也正是他们对我们调查研究和专业实践提供了充分的支持。这本书中引用的大多数例子是取自于管理领导案例，我们相信这本书会促进他们的研究。

此外，对人力资源专家也有特别的帮助。我们相信，他们会发现这本书在许多人力资源开发努力方面，包括确定新就业计划方面是很有益的。

成为我们这本书的鼓励者和读者的不只是管理者和人力资源专家，我们也从社区、志愿者、官方、劳工、学生领袖以及所有职能领域领导者那里收集情况。研究和实践使我们确信，在生活的不同方面，我们每个人都是领导者。因此，我们相信“信誉”对希望奋进并且领导人们开辟个人、组织或社会新的未来征途的任何人——不管是在工作中、在家里、还是在社会和志愿活动中——都是有益的。

读这本书，你最终会明白：

- 下属渴望和赞赏的领导者的品质
- 领导的根基和所有工作关系的根基
- 增强领导信誉的原则和规范
- 为将规范付诸自己的领导创新你应立刻采取的行动
- 富有挑战性的领导所要满足的下属的期望

你会明白，信誉是领导和所有工作关系的根基，你也会明白信誉取决于下属。

本书的内容要点

在第一章，我们提出领导是一种关系和一种服务的观点。我们根据长期调研的结果发现，人们期望领导者应具备的品质，同时我们清楚地证明信誉是领导的根基。

在第二章，我们讨论了信誉高的领导者对人们和组织产生的积极影响，信誉低的领导者对道德和行为产生的负面影响。在这一章中，我们使用了取材于调研中的领导和下属们的阅历和例子，从而使我们研究的结论得以成立。

从第三章到第八章，我们考察了信誉的六条原则，把它们作为案例研究和访问的结果。尽管这些讨论建立在我们调研基础之上，我们也邀请其他学者来参加工作。我们用案例解释每一个原则，而且描述了实践中的领导者怎样通过实施这些原则来增强信誉的。这几章中的每一章的结论都来源于实践，这有助于你把把这些原则应用到自己的领导角色中去。

在第三章，我们发现信誉之途始于自我发现的进程——通过深入调查信条、才干、信心和个性。信条是我们的向导，才干赋予我们实践信条的技巧，自信心使我们愿意按照符合我们信念的方式行动，对它们作出总的概括是：个性。

在第四章，我们提出，值得信赖的领导者是那些内心牢记下属最大利益的人。为了增强信誉，领导者要调查其他人的目标和愿望。有信誉的领导者学会了倾听别人意见，他们赏识不同下属的希望和梦想。

但是，如果领导者不能把多样性的看法融合起来，并且确立协调一致的标准，那么多样性可能导致分裂。在第五章，我们的结论是，共享价值在个人、组织和社区的健康方面的重要性。我们谈到了领导者怎样才能发现共同的根基，怎样才能建立社区，

怎样才能基于原则、而不是基于地位来解决冲突等问题。

在第六章，我们提出人们不会做他们不知道怎样去做的事。组织不能持续提供高水平的服务、品质或尊重，除非成员有这样做的技巧。为了把价值观应用于实践，有才干的组织领导者发展了组织的能力。他们从事教育、提供机会和信息、增强信心、为终身学习创造环境。有信誉的领导者解放领导者自身，他们相信所有的下属都有责任不断完善自己。

下属不对领导者提供服务；领导者对下属提供服务。这两者都服务于共同目标。在第七章，我们考察了一些方法，这些方法是有信誉的领导者展示他们个人投身于组织的共享价值标准和理想的方法。我们了解到领导者的第一步是怎样与下属保持联系，然后才是接受责任，在重要价值观上投入时间、从事教育，以及确保自己信守承诺。

由于空前高涨的玩世不恭以及持续不断的变化的节奏，只有那些能发扬下属的精神、恢复下属对未来信念的领导者才能吸引下属。在第八章，我们考察了有信誉的领导者通过承担责任和鼓励相互间的信任，通过唤起积极的想法和想象，以及通过寻求和给出支持，以保持希望。有信誉的领导者使别人保持希望，这是一项紧迫的任务。因为，最终只有心存希望的人们才会取得巨大的成功。

最后，在第九章，我们讨论了领导者在保持自己真实信念的同时，为了适应下属所经历的磨难。我们也把过度领导和过高希望协调一致起来。领导者是人，他们会犯错误，完美不应该是理想的；相反，我们应该力求谦恭和不断地学习。

附录是一份技术报告，描述了我们信誉的研究，探寻了领导者的关键行动和行为的问题，分析了这些行动和行为对工作态度和表现产生的影响。为了那些愿意更多了解我们研究的人，我们把它收进来，同时我们还收入了衡量领导者信誉的方法、实例

和调查对象的特点、方法论，以及同可变化的重要结论相关的统计材料等等。

从玩世不恭到恢复信心

标题告诉我们，在整个世界，人们对领导他们的组织和个人都失去了信心，但是，失去信心的是领导者还是我们自己？乐观主义者的一个标志就是具有某种信念，即个人作用至关重要。然而在某种程度上我们不像过去那样相信，我们每个人都能成为我们希望的样子。

也许有一种好的理由可以认为，由变化的经济、政治和社会力量所引起的特别混乱是我们无法控制的，我们又怎么可能涉及更大的计划？我们怎么可能影响似乎在幕后操纵的权力机构和利益集团？

在我们屈服于玩世不恭之前，记住我们已经发挥重要作用。由于消费者的抵触，提高产品和服务质量的动力已经存在，而它们已居于组织议事日程的核心位置。消费者——包括我们所有人——都不愿意购买假冒伪劣商品或为粗暴的服务付费。正是我们，而不是机构，引起了这些变化。

我们对领导和所有工作关系都采取同样的做法。通过保持领导者的责任感，我们能提高领导品质。通过保持我们自己的责任感，我们能提高所有工作关系的质量，因而能更新相互间的信任。

詹姆斯·M·库泽斯

巴里·Z·波斯纳

1993年5月于

加利福尼亚，Santa Clara

目 录

序 (汤姆·彼得)	(1)
前言	(3)
第一章 领导是一种关系	(1)
成为组成部分, 而不是被排斥在外	(2)
把领导、服务、品质与关系联结起来	(8)
了解下属的期望	(10)
确定令人羡慕的领导者的关键特征	(13)
诚实 有远见 鼓舞人心 有才干 稳定 和变化 全球的和地方的评价	
发现信誉的根基	(19)
构建平等 培育信任	
赢得信誉	(22)
第二章 信誉的差异	(25)
生气勃勃的个人	(27)
玩世不恭者的胜利	(30)
玩世不恭的理由	(33)
丑闻、背叛、幻灭 经理们可恶的报酬	

质量幻想 对权力的怀疑	
看得见的领导者	(40)
做我们说过的：这是关键的差异	(43)
明确 团结 加强	
六条原则	(45)
发现自我 赏识下属 确定共享价值标准	
培育能力 为一个目标服务 保持希望	
第三章 发现自我	(52)
阐明你的信念：“这，我有信心”	(53)
给价值观下定义 以价值观为指导 写出	
你的信条 参与对话	
价值观的评价	(59)
获得才能	(61)
建立技能 扩展技能及其价值观	
自信心：相信你能做到	(67)
增强自信心 精通 模仿 支持 重新解	
释紧张 取得最佳的表现 确定目标 专心致	
志 注意正在发生的事 学会从直接经验中体	
验快乐	
对个性的总体概括	(72)
发现自我：最初步骤/下一步骤	(73)
写出并讲述你的故事 发现你生活的主题	
评价你的价值观 检查你取得成功的能力 制	
定一个个人发展计划 评价经验 观察熟练的	
模范人物 获得领导经验 请求支持 概括并	
写一个个人目标的说明	

第四章 赏识下属及其多样性	(79)
一个新规则：把注意力从自身转向他人	(82)
通过多样化来增进绩效	(85)
用倾听来表示赏识	(87)
开始理解 重新学习	
征求反馈	(92)
推动建设性争论	(94)
得到信任	(96)
冒险与创新	(99)
赏识下属：最初步骤/下一步骤	(101)
平易近人——甚至在家也是如此 随时倾 听，仔细倾听 了解下属的经历 走出你的文 化阅历 保持接触 有时做做雇员 与重要的 利益相关者举行定期讨论会 首先预付 知道 什么会“激怒”你的下属 尝试小胜利	
第五章 确定共享价值标准	(107)
用共享价值标准发挥作用	(109)
找出共同点	(111)
创造一个合作、自豪的团队	(115)
倡导合作 建立协作	
用组织制度巩固共享价值标准	(121)
征募和雇用 定位 培训与开发 提升	
协调价值标准的两难困境	(125)
确定共享价值标准：最初步骤/下一步骤	(131)
聚在一起开始草拟你们集团的信条 确定 共享价值标准存在着一致性 进行价值标准调 查 把价值标准和理性结合起来 建立合作目	

标 确保每个人懂得业务 作一名热情的共享
价值标准的代言人 汇聚赞同意见 走得慢是
为了走得快 为你的信条建立淘汰章程

第六章 提高能力	(137)
使每个人都成为领导者	(139)
建立能力：教育、教育、教育	(142)
提供选择，鼓励所有权	(144)
激发自信	(147)
建立学习的氛围	(150)
促进交流和反馈	(154)
培养共同的责任	(157)
提高能力：最初步骤/下一步骤	(158)
停止作决策 停止在全体职工会议上讲话 提供训练机会 邀请人们承担责任 给每个人一位顾客 设立一个开放之家 共享主题 丰富人们的工作 让下属做做老师 通过建立模型来提高能力	
第七章 服务于目标	(165)
身先士卒	(169)
和下属保持联系	(172)
让每一天都有意义	(176)
学会讲故事	(179)
在学习时刻进行教育	(182)
维护信念 处理好言行不一的事	
失去信誉和抢回信誉	(185)
建立制度和结构	(189)