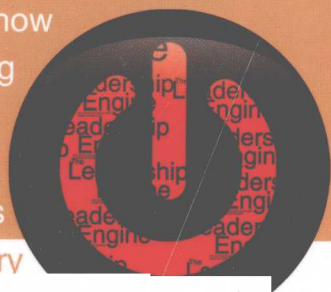


THE LEADERSHIP ENGINE

how
winning
companies
build
leaders
at every



GE总裁杰克·韦尔奇 / 英特尔总裁安迪·格鲁夫 / 百事总裁罗杰·恩里克
霍尼韦尔总裁拉里·博西迪

全球著名企业家成功示范 教你打造一支薪火相传的领导者队伍

领导力引擎

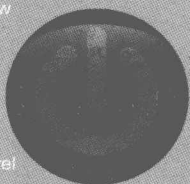
[美] 诺埃尔·蒂奇 (Noel M. Tichy) 艾利·柯恩 (Eli Cohen) 著 周景刚译

领导力大师诺埃尔·蒂奇经典巨著



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

how
winning
companies
build
leaders
at every
level



领导力引擎

[美] 诺埃尔·蒂奇 (Noel M. Tichy) 艾利·柯恩 (Eli Cohen) 著 周景刚 译

THE LEADERSHIP ENGINE

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力引擎 / (美) 蒂奇, (美) 柯恩著; 周景刚译

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-11892-5

I. 领…

II. ①蒂… ②柯… ③周…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 047552 号

领导力引擎

诺埃尔·蒂奇
[美] 艾利·柯恩 著

周景刚 译

Lingdaoli Yinqing

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.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2010 年 4 月第 1 版

印 张 17

印 次 2010 年 4 月第 1 次印刷

字 数 247 000

定 价 49.80 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



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 年以后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？

老 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的价格上，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

老 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。系统地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。

老 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



收益



一本书

花费



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉

引言 / 1

第1章 创建生生不息的领导者组织 / 13

成功的公司之所以能获得成功，是因为它们有很多的领导者，而它们之所以有很多的领导者，是因为它们能够有意识地、系统地“生产”领导者，而这正是商界成功者和失败者之间的区别所在。

实践手册：建构领导者的补给线

第2章 为什么领导者如此重要 / 37

任何一个伟大的企业都曾进行过剧烈的变革，并时刻准备着再次进行这样的变革。一个组织要获得成功，变革必须成为一种生活的常态。要创建变中求生、变中求胜的组织，就必须发展和培养以变制胜的领导者。

实践手册：学会认清现实

第3章 做“可传授”的领导者 / 61

一个杰出的个人和一个世界级的领导者之间最大的区别在于教导他人的能力。领导者不能只有内在的知识，还要能够将这些知识传达出来，以便让他人理解并促进他人的成长。

实践手册：仅有观点是远远不够的

第4章 从经历中学习“领导” / 83

比起一般人，领导者们更擅于发现生活中的经验和教训，并用以提高自己。成功的领导者不仅具有这种能力，而且会有意识地这样去做。

 实践手册：回顾你自己的人生经历

第5章 让你的领导力获取思想的力量 / 101

思想规定着企业的行为，左右着它的决策。如果领导者拥有一个核心的经营思想或组织原则，并能够使其被组织的全体人员所理解和接受，那他就能激发出巨大的能力。

 实践手册：什么是制胜的思想

第6章 你在言行合一地实践企业价值观吗 / 129

为了建立一个成功的组织，领导者必须清晰地表述出建设性的价值观，用自己的言行去体现这些价值观，并鼓励他人同样体现这些价值观。

 实践手册：重视价值观的作用

第7章 做能量充沛的领导者 / 157

在成功的组织中，人们似乎有更多的能量，而且能以更具有建设性的方式利用这些能量。成功的领导者可以将负面能量转化成正面能量，可以驾驭困顿所引发的能量从而使组织跨越危机并愈发强大。

 实践手册：给企业注入能量

第8章 用魄力领导一切 / 195

魄力贯穿于领导者每天的工作中，流淌在领导者的血管中。看一个领导者是否有魄力，要看他能不能问心无愧地说：“我在应该采取行动的时候采取了行动，并且勇敢地做了我认为应该做的事情。”

实践手册：魄力在领导中的作用

第9章 拥有“故事”的领导能力 / 217

领导者拥有了愿景不一定就拥有了故事。世界级的领导精英们身上都体现出的一个终极特征，即他们都能够把成功领导者特征的所有方面都融入生动的故事中，并以此领导他们的组织走向未来。

实践手册：创作你的故事系列

第10章 引领组织走向未来 / 239

未来的成功才是判断领导者是否成功的最终标准。如果你是一个成功的领导者，那你会记住的事情是你曾培养过多少人。对下一代领导者进行培养，并最终放手让他们引领组织走向未来。

实践手册：发展和培养未来的领导者

1996年初，罗杰·恩里克（Roger Enrico）就任百事公司 CEO，而在此前的 18 个月里，他几乎有 1/3 的时间是在其位于开曼群岛的住所以及蒙大拿州的牧场中度过的。百事公司的总部位于纽约的帕切斯地区，资产达几十亿美元。对于时任百事公司副董事长的罗杰·恩里克来说，上述做法也许不合常规，但他所做的正是他的工作，而且做得非常好。其实，罗杰·恩里克从繁琐的日常工作中抽身，来到远离尘嚣的地方，是在为百事公司在新世纪的生存和壮大做准备。他运营着他个人的“军事学院”，在为百事公司培养新一代的领导者。

每批 9 人，每次 5 天，每天从早晨一直到深夜——恩里克对每一位参加培训的管理者进行言传身教，把自己在商场中的经历讲给他们听，并对他们各自的工作方式进行指导。他把自己的关于创建、发展和变革一个企业的观点拿出来与他们分享，更重要的是，他努力帮助他们形成自己的观点，成为独立的领导者。

作为一种学习方式，他要求每个学员都要承担一个“发展企业”项目，一个能给公司带来显著经济效益的项目。他会帮助他们制定一个拓展梦想的目标，并就实施方案对他们进行指导，然后就让他们着手去推动这个项目。几个月之后，他们会回到恩里克身边，进行一次为期 3 天的研讨会，对他们的进展情况进行总结。而在他们回来之前，恩里克会对其他管理者进行培训。在这 18 个月的时间里，恩里克主持了 10 期这样的培训班，为此花费了 120 个工作日。最终，百事公司拥有了近 100 名得到更好锻炼的领导者，他们不仅为百事公司实施了一些很好的发展项目，而且也像恩里克那样，开始培养其他领导者。

| 成功者和失败者的差别 |

20 世纪的最后几年，很多大公司都栽了跟头，其中名气比较大的有

通用汽车、苹果公司、柯达、西屋公司、美国电话电报公司、美国运通等。此外，还有凯马特（Kmart）、美国航空公司（US Air）、飞利浦电子、数字设备（Digital Equipment），以及几家日本银行和其他众多企业。这些曾经的商界巨人最后却失和于顾客，导致投资者四散而去，并由于经营上的严重问题不得不削减业务。他们失去了市场份额，在资本市场的价值缩水，也丧失了对自己的信心。不客气地说，他们已经成为了失败者。

他们也许会将自己的失败归罪于国际市场及竞争规则的变化，但事实是，与此同时，也有不少企业成为了明显的胜利者。就在西屋苦苦挣扎的时候，GE 却不断地取得成功；就在 IBM 眼睁睁地看着这艘商界巨轮慢慢地下沉却无计可施的时候，康柏电脑公司却成功地从早先的挫败中恢复并发展壮大起来。然后康柏又陷入了麻烦，并撤掉了埃克哈德·法伊弗（Eckhard Pfeiffer）的 CEO 职务，而 IBM 在路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）的领导下却重整旗鼓，步入正轨。此外，还有一些新企业在此期间发展起来并获得了巨大成功，如星巴克、史泰博（Staples）等。既然有这么多企业在同样的时期内获得成功，那么将企业的命运归结为外部因素就有些牵强了。实际上，原因在于企业的内部。在企业的内部，成功者和失败者之间有着巨大的差别。在成功企业里发生的一些事情，使它们和失败者区别开来。

在我作为一个组织心理学家和管理顾问的 25 年间，我从内部近距离接触了很多遇到麻烦的公司。在此期间，我亲眼目睹了很多不当的管理行为，也帮助很多公司重新进入了轨道。同时，我也为一些成功的公司提供过服务，其中我在 1985 到 1987 年间曾向密歇根商学院请假两年，来到 GE 的克罗顿维尔主管培训中心，全职担任领导者培养项目的负责人。我工作的很大一部分内容就是分析哪些做法行得通，哪些行不通。然而在几年前，成功企业和不成功企业的巨大的行为差异促使我开始考虑这样一个更宏观的问题：为什么有些公司成功而有些则面临失败？

| 成功的组织是教导型的组织 |

我得到的答案是：一个公司之所以成功，是因为它们拥有优秀的领导

者，这些领导者能够促进公司各级领导者的发展。一个企业是否成功的最终测试标准，不是它今天能否获胜，而是看它明天、还有以后能不能持续获胜。因此，一个领导者的最终检测标准，不是看他是否做出了英明的决策和果断的行为，而是看他能否教导他人，使他们也成为优秀的领导者，以便在他离开的时候，公司也能继续成功。成功的组织和领导者的一个关键能力就是创造领导者。

相比学习型组织，我更喜欢教导型组织这一概念。当然，一个成功的教导者或者说传授者首先应该是一个一流的学习者，但是这还不够，他还要能够传授自己学到的知识和经验，并激励他人也去做传授者。让一个组织的各个层次上都拥有这样一些传授者，这正是本书的目的所在。当然，相比单纯做一个出色的学习者来说，把自己学到的东西转化为可传授观点更具有挑战性。

在这方面，各种形式、规模、行业和国别的组织中都有一些佼佼者。它们提供的服务和产品千差万别，采取的策略和方法也各不相同，但它们都有一些共同的基本特征。

- **一直比较成功的领导者总是把其他领导者的培养看做是自己的直接责任。**
- **培养其他领导者的领导者在思想、价值观以及情感能量和魄力等方面都有自己的可传授观点。**对于怎样使企业在市场竞争中获胜以及怎样去教导其他领导者，成功的领导者或传授者拥有自己的想法，他们能够清楚地说出自己的观点，并用以教导他人；对于什么样的行为能给组织和个人带来成功，他们有可传授的价值观；他们会有意识地去激发他人积极的情感能量；他们有魄力并鼓励他人也表现出魄力，即面对现实并做出艰难抉择的能力。
- **领导者会把自己的可传授观点融入到生动的故事中。**他们讲述自己的经历并以此来解释他们的学习历程以及他们的观点。而且他们还会用故事的形式讲述组织的未来，以此来激励他人

这个美好前景做出情感和才智上的投入。

- **因为成功的领导者在培养其他领导者上投入了大量时间，他们形成了自己明确的培养策略、原则和传授方法。**其中包括乐于承认错误和愿意显露自己的弱点，以便成为一个更好的榜样。

在本书中，我将向你描述一些成功的领导者，以便让你能够观察他们作为领导者和传授者是怎样发展和培养其他领导者和传授者的，其中比较知名的有 GE 前 CEO 杰克·韦尔奇、百事公司前 CEO 罗杰·恩里克、惠普公司前总裁路·普莱特 (Lew Platt)、霍尼韦尔国际前总裁和 CEO 拉里·博西迪 (Larry Bossidy)、服务大师公司的比尔·波拉德 (Bill Pollard)、康柏公司的埃克哈德·法伊弗等等。书中提到的其他成功领导者包括：GE 金融的前首席执行官加里·温特 (Gary Wendt)、美国西部公司 (US West) 的前副总裁鲍勃·诺林、美国特种部队前指挥官、布什国家安全顾问团成员韦恩·唐宁 (Wayne Downing)，以及其他很多不是很出名的领导者。他们每个人都有自己的风格，但却有一个共同点：**他们都曾亲自拿出时间和精力来教导其他领导者，并且要求其他领导者也效仿他的做法。**对他们来说，教导和影响他人是生活的一部分。

在韦尔奇任 GE 公司 CEO 期间，他每隔几周就会来到克罗顿维尔培训中心讲课。韦尔奇花了很多时间向员工们做演讲，而且每次演讲都要对员工们提出的问题作答，此外，韦尔奇也进行互动式的教学活动。他设计了很多传授领导方法的教学模块，每个模块用时半天。比如，在最高级的课程模块里，他会问学员们：“如果你将来成为 GE 的 CEO，你会怎么做？”韦尔奇用这种问题来引导学员们进行无拘无束的讨论，并亲自与学员们展开辩论，还鼓励学员们彼此间进行辩论，以磨砺他们的分析能力和领导本能。他非常看重这种讨论课，并对自己的投入感到骄傲。韦尔奇曾说：“15 年来，我每隔一周就会去克罗顿维尔培训中心，在那里和新雇员以及中高层管理者们进行交流、互动，从来没有间断。”杰夫·伊梅尔特 (Jeffrey Immelt) 接任 GE 公司 CEO 之后，也延续了这种对克罗顿维尔的关注。

雷·史密斯 (Ray Smith) 是美国海军少将，自越战以来，一直在海豹突击队工作。20 世纪 90 年代中期的一天，他来到加州的科罗纳多，视

察即将结束 BUD/S（基本水下爆破）训练的海豹队员的训练情况。在所有参加这个为期 6 个月的精英训练项目的队员中，只有 1/5 的人能够忍受巨大的身体和心理的磨练而留下来。整整一天，50 多岁的史密斯和那些 20 多岁的未来“海豹”们一起进行训练。在一天结束后，他和那些合格者们进行了单独会面。作为曾和他们有过同样经历的成功领导者，他亲自向他们讲述了一个海豹队员的领导责任，在行为、荣誉、团队精神等方面需要达到的要求，以及培养其他领导者的责任等。

除了举办正式的培训课之外，成功领导者还会将领导的发展和培养融入到日常活动中。迪克·斯通希弗（Dick Stonesifer）在退休前的 5 年里一直担任 GE 家电公司的 CEO。在此期间，他的公司里有很多人成为 GE 其他分公司的管理者。斯通希弗关于发展领导能力的观点非常直接——你必须为此努力，然后你就会不断进步。所以，他经常对他手下的管理者们进行实时的辅导。而且在每一次重大会议之后，他还会再次举行会议，针对上次会议中讲到的内容，讨论他们在工作中的得失。为了提高他自己的领导能力，他常常随身携带一个小本，上面记着他应该改善的地方。在他事业的最后 5 年，他甚至会让下属们对他的工作进行正式评价，并帮助他分析他应该在哪些方面进行提高。通过这种方式，他不仅学到了很多，同时也向其他人传达了两个重要信息：其一是，他期待他的所有下属都要学习；其二是，既然他们可以就领导方略对斯通希弗进行指导，那么他们也可以而且也应该教导其他人。

在本书中，为了突出成功者的获胜之道，我也提到了一些失败者所犯下的错误。但这些错误不是我的中心话题，因为除了失败者本人之外，没有人真正喜欢花很多时间去写或者读这些失败者的故事，描述或者阅读这样的故事让人心情郁闷，而且远远没有研究和学习成功者的经历更有帮助。所以，本书是描述成功者的书，它回答的是以下问题：这些成功者是什么样的人？他们和那些失败者有什么不同之处？还有，怎样做才能使自己和自己的企业也成为市场中的成功者？

我使用“失败者”和“成功者”这样的字眼来描述那些陷入灾难的公司，和那些在同样的世界和市场倾向下却繁荣壮大起来的公司。但我没有那种能显示未来的水晶球，不能 100% 地预言哪些公司会获胜，也不能确

保目前成功的企业在将来会继续成为成功者。

但我确信，就目前而言，本书提及的成功者已经找到了可持续性成功的金钥匙，而且我敢打赌，这些公司在今后相当长的时间内都会继续成功。这是因为——正如你将看到的那样——他们已经形成了自己的“领导力引擎”，在这种领导力引擎的驱动下，公司的各层都有自己的领导者，并且这些领导者们都积极地发展着下一代的领导者。一旦这种引擎转动起来，竞争者们就很难使其停止。

我相信，在任何特定的时间，是否具有这样的领导力引擎是判断一个组织能否在近期和长期成为成功者的最佳标准。技术、产品甚至人员都有来有去，难以持久，但一个能持续产生各层领导者的公司会继续生存下去，因为这样一个公司随时都有这样一些人：他们能把握市场的变化，并且知道该怎样应对这些变化。

有些失败的公司过去曾在领导者发展领导者这方面做得很好，或者由于其他什么机缘巧合，它们也曾取得过成功，但后来之所以分崩离析，一个重要原因就是，在需要的时候，它们失去了自己的领导力引擎。即便是成功的公司有时也会犯错误，比如百事公司，然而我相信，从长期来看百事公司必将成为一个成功者，原因就是它具有一个领导力引擎，这个引擎将不断生成领导力。但是这样一个领导力引擎不会自动形成和自动运行，任何公司要想成为成功者，就必须建造并且不断地维护它的领导力引擎。

| 领导者是天生的还是后天造就的 |

每个人都有未经开发的领导潜质，就像每个人都有未被发现的运动潜质一样。当然，由于资质和培养上的差异，这些潜质的大小各不相同，但不管一个人目前展示的运动或领导才能是在什么水平上，他都有提高的余地。不是每个人都可以参加奥运会或者在温布尔登网球场获胜；同样，也不是每个人都能够成为大公司的 CEO，但经过辅导和练习，每个人都可以变得比目前的状况好很多。

我常常用一种练习让人们认清这一点。首先，我会让他们想一想：在过去，有没有一次让他们引以为豪的成功的领导经历。这个问题我曾问过

全世界数千管理者和 MBA 学生，我可以很有把握地说，几乎每个人都有过这样的经历。我问过的每个人都曾在某个时间、某种场合——比如在中学、大学、工作中，在某次体育活动中，或者在某次社区或宗教活动中——领导他人促成了某件事的发生。就我而言，在我事业的早期，我曾向哥伦比亚大学请假两年，去阿帕拉契地区的一个医院进行顾问和指导工作，帮助其成为一个多科室诊疗中心的典范。但在我到达那里的前一个星期，那里的矿工协会削减了医疗补贴，这使得该医院面临着生存的问题。在其后的一年里，我不得不亲自经营这家诊疗中心。这次经历使我发现，我有领导的才能。尽管该医院失去了一个主要的收入渠道，我还是组建起了一支医疗团队，使其继续运转下去。

这个练习的参与者一旦想到了某次令其引以为豪的领导经历，我就让他讲给另一个人听。每到这个时候，气氛就会变得很热烈。看来人们都喜欢讲述自己的故事。几分钟后，我会让参与者想想是什么原因促成了那次成功的领导经历，然后我们就会根据全体参与者的思考结果列出一个名单，上面写满了各种促成有效领导的因素。我将这种练习称为“个人标杆学习”（personal benchmarking），即以自己某次成功的经历为标杆，进行对比和学习。既然他们都说出了成功领导者应该具备的品质，这就说明他们知道怎样才能做一个出色的领导者，但很多人也意识到自己已经很多年没有展现这些品质了。

这个练习的目的是让人们认识到自己的领导潜质，激励他们去发展自己，并鼓动他们去发展其他的领导者。这也是本书的目的之一：**唤醒你改善自己的领导能力以及发展其他领导者的愿望**。本书的另一目的就是**帮助你改善自己的领导力，帮助你去发展领导者**。

提高自己和他人的领导能力不存在太早或太晚的问题。汤姆·蒂勒在 29 岁的时候就被任命为 GE 一个厨房用具厂的经理，之所以获得这样的任命，在很大程度上就是因为他很清楚自己的可传授观点，也很清楚自己作为领导者和传授者的角色。我见过很多年轻的职场人士和 MBA 学员——虽然他们的事业刚刚起步，但已经开始形成自己的可传授观点。而且我也见过快到退休年龄的管理者在领导能力上还能取得令人惊异的提高。比尔·怀斯（Bill Weiss）是美国美国科技公司的前 CEO，曾在美国电话电

报公司（AT&T）工作了几十年。^①虽然他一直反对 AT&T 的官僚体系，但他自己也一直被人们看做是一个老顽固。在 62 岁的时候，他看着他 3 年后即将离开的这个公司，开始意识到如果他不能使其为即将到来的信息产业革命做好准备，那么他此前付出的心血都将归于失败。所以，在他离任前的 3 年里，他开始对公司进行革新，开始发展新一代的领导者，并取得了出色的成就。这些使我相信：年龄、资历都不是提高领导能力的障碍。

当今世界，最缺乏的资源是能不断地进行组织变革以使其能够决胜于未来的领导者。如果一个领导者及其组织能够建立起领导力引擎，并积极地发展其他领导者，那么该组织就能获得一种持续的竞争优势。

^① 美国科技是 AT&T 分解后形成的七个公司之一，后又重新并入 AT&T。——译者注

实践手册

领导力引擎

拥有领导力引擎的组织之所以能够获得成功，是因为他们的各级领导者都在积极地教导他人也成为领导者。教导和学习是这些组织的核心活动。

在本书中，我对构成领导力的要素进行了论述。真正的领导者体现了这些要素，并且积极地教导他人，以便使他们也能拥有同样的品质。

-
- 从经历中学习；
 - 就怎样建设和运转企业以及怎样发展其他领导者形成可传授观点；
 - 就怎样增加企业的价值以及怎样使其在市场上获得成功形成正确的思想；
 - 灌输能够帮助组织实现发展目标的价值观；
 - 激发正面的情感能量；
 - 做出勇敢的决策；
 - 将所有的要素融入到生动形象的故事中，激励他人为了更美好的未来而努力。
-

关于怎样对这些能力进行教导和学习，没有什么简单的诀窍。不过本书将向你提供一些评价工具以及实用的练习和方法，这些可以帮助你提高自己的领导力，教导他人以改善他们的领导力，并帮助你创建一个领导力引擎，从而使你的组织能够获得未来的成功。

只有当领导者兼教导者投入时间和精力与他人交谈并形成相互理解的时候，才能使真正的学习行为发生。专制者可以通过发布命令的方式规定人们的行为，但要想创建一个拥有真正的各级领导者的组织，并使这些领导者进一步去教导和发展其他人，就需要非常认真地对待教导和传授工作。图1展示出了我对领导者传授领导力之重要性的思考。