



NACUBO

National Association of
College and University
Business Officers

高等教育领导力丛书

领导者 需知必做

——领导能力记分卡

布兰特·罗本 (Brent D. Ruben) 著
陈传夫等 译

What Leaders Need to Know and Do

A Leadership Competencies Scorecard



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



NACUBO

National Association of
College and University
Business Officers

高等教育领导力丛书

领导者 需知必做

——领导能力记分卡

布兰特·罗本 (Brent D. Ruben) 著
陈传夫 等 译

What Leaders Need to Know and Do

A Leadership Competencies Scorecard

图书在版编目(CIP)数据

领导者需知必做:领导能力记分卡/(美)罗本著;陈传夫等译. —武汉:武汉大学出版社,2015.8

高等教育领导力丛书

ISBN 978-7-307-14775-1

I. 领… II. ①罗… ②陈… III. 领导能力—研究 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第260025号

著作权合同登记号:图字17-2014-190

Original English language edition entitled What Leaders Need to Know and Do: A Leadership Competencies Scorecard by Brent D. Ruben, published by the National Association of College and University Business Officers (NACUBO).

© 2006 By NACUBO

Chinese language edition arranged through the National Association of College and University Business Officers © 2015

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.

本书英文原版书名为 What Leaders Need to Know and Do: A Leadership Competencies Scorecard, 作者 Brent D. Ruben, 由 National Association of College and University Business Officers 2006 年出版。

本书中文翻译版由 National Association of College and University Business Officers 授权。

版权所有,盗印必究。未经出版者授权,不得以任何形式、任何途径,生产、传播和复制本书的任何部分。

责任编辑:李程 责任校对:鄢春梅 版式设计:马佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:5.5 字数:85千字 插页:1

版次:2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

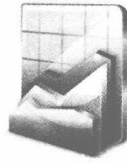
ISBN 978-7-307-14775-1 定价:25.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

致 谢

此书是基于笔者在两年前的休假期所开始的研究。调查学术文献、专业资料 and 大众文章所需的一段专注的时间只有休假期可以提供，因此我要感谢新泽西州立大学让我的研究假期得以实现。

本项目中的成果非个人所得。在此要感谢新泽西州立大学及其他研究机构的同事和朋友，通过与他们的对话我得以了解近年在不同环境下的领导力问题，非常感谢他们对我的思考的贡献和对我写作此书的鼓励。





序 言

我一直被领导力的话题所吸引并逐渐意识到它是社会生活中最重要的因素之一。无论是在家庭或朋友群中做决定，在大型机构中形成书面化的评价或者策略规划过程，还是在国家或国际政治的层面上制定政策和开展外交活动，领导力都在关键的方式中起着作用。

当我们听到一个组织或机构因为其杰出贡献而受到关注时，总是发现其中很多的成就取决于领导力。领导这些团体或组织走向成功的人并不总是具有闪光或炫耀的风格。很多时候，那些发挥重要领导作用的人甚至不占据正式职位；相反，他们通过非正式的人际沟通和个人影响作出自己的贡献。我还观察到对周围人有重要影响力的领导者并不总是受到公开的尊敬和赞美；与他们的工作所引起的关注程度相比，他们的领导力所带来的好处主要是在他们创造的团队或文化，或者他们实现的结果中得以体现。并且这些好处只有在多年以后才变得明显——或者根本不被人发现。

两个寓言

我们对于领导力的理解会对人类活动产生深远影响——这些影响可能通过漫画家或喜剧演员展现出来，抑或是通过传记作家或者知名研究者展现出来。虽然我并不打算成为其

中任何一种，我却希望在序言中给读者讲两个寓言故事。我认为每个故事都以讽刺的形式抓住了当代领导力理论与实践的许多具有重要意义的问题。

万能的小火车：没有说过的故事

很久以前，有一辆装满了玩具、动物、汽车、电视的小火车沿路开往城市。这是一列很长的火车，前方是发光的银色发动机，中间是几节载货车厢和一节乘客车厢，尾列是一节餐车车厢。

小火车有明亮的灯光以及铃铛和号角。在开往城市的路途上，发动机一路沿着山谷快乐地响着铃、吹着号，自豪地向每个人宣告他的存在。

一切都进行顺利，直到火车遇到了障碍——山。在火车向上爬的过程中，开始越来越慢。火车爬得越高，速度就越慢。接着火车越来越慢。

发动机向前看看，心中想着不知他自己能否完成任务。（那个年代大多数发动机是男性）他知道如果火车误点的话城市中的人们会有多么失望，他也知道车上的人们和动物依赖着强壮和坚定的自己。

他思考着当下的情况，然后开始自言自语：“我知道我可以的，我知道我可以的，我知道我可以的。”他对自己说着，目光一直注视着前方的道路。他很骄傲，一直响着铃吹着号。但是火车的速度还是慢下来。

餐车车厢和乘客车厢知道这个问题的存在并决定试着唤起发动机的注意，想告诉他他们有些主意，想要帮忙。一开始发动机没有听到他们的话因为他太专注于障碍山本身了。最后，发动机听见了他们的话却不能够停下来与他们交流，于是发动机吹着号角摇着旗帜感谢他们的帮忙，然后将烟雾吹向餐车车厢和乘客车厢，自认为最好让他们保持在“黑暗”中、不知自己如何征服障碍山。

当烟雾散去后，乘客车厢和餐车车厢开始对话。他们谈论着自己能提供的帮助并产生了一些好主意。他们谈论着如何提供帮助才能让发动机接受。他们知道如果火车要越过障碍山的话必须减轻负重，所以他们决定丢掉一些额外的空箱子和不需要的东西。（这是在环保意识和回收利用产生之前的年代）另外，他们和乘客合作，让一些乘客下车跟着火车走来减轻火车的重量，另一些乘客通过推火车来助力。

突然，火车开始加速了。发动机看到情况有所改善，自我感觉不错。“我知道我可以的，我知道我可以的，我知道我可以的。”他自言自语道，然后吹着铃响着号，感到非常骄傲，因为他终于可以跨过障碍山，准时到达城市了。

当火车进站时，站台上等待的人群都在欢呼尖叫。“我们很开心你做到了！我们知道你行的。我们知道你行的。你是万能的发动机！”

记者采访了发动机，摄像师拍了照。“能告诉我们你对这次的成就感觉如何？”一位记者问道。

“它需要更多的努力、更多的承诺和更多的坚定，但这就是作为领导者的意义。”发动机回答道，闪耀着自豪的光芒。

人群欢呼着，发动机闪耀着，之后每个人都开心地回家了。

几个月之后，城中的一位作家决定写一本书来谈谈小火车的成就，于是他开始采访发动机。

发动机很和蔼，谈论到承诺、高能量的领导力以及对面前的任务毫不动摇的专注的意义。

作家试着找乘客车厢和餐车车厢来访谈，却发现他们已经离开了城镇，跟着别的火车组行驶在别的道路上。

他最终找到了他们并请他们回忆那意义重大的一天中他们的经历。“那是很特别的一天。”乘客车厢说道，他说自己学会了团队合作。餐车车厢提到了双向沟通、分享问题和分享领导力的重要性。

“那么，你们为什么离开呢？”作家问道。

“在最终的分析后，你可能会发现是烟雾的原因。”餐车车厢回答道。“发动机总是显眼的，响着铃吹着号。我们却是不显眼的、孤独的、在烟雾中的。”

乘客车厢也说道：“在火车组待着也行，但我们从没感到自己是其中的一员。”

最后，两个人一起说道：“如果你要写本书关于那天的事，也许你可以用‘万能的小火车’这个标题，而不是‘万能的发动机’。”坦白说，我们从来都不喜欢原来的那个标题！

M. Perror 的新计划

很久以前，有一位经理叫做 M. Perror。每天都有许多职员、投资商和

访客来她领导的公司。

一天，两个咨询顾问来找经理，说他们是重组专家并且声称他们能设计出你想不到的最好的重组并且能改善管理的规划。他们说这个计划是最前沿的打破常规的新范例。他们解释说这个计划有个很不错的特点——这个计划在那些不适合现有职位或者眼光不够远、效率不够高的领导者看来是无法理解的。

“那将是一个最棒的计划！”M. Perror 思索着：“如果我能实施咨询顾问提出的计划，我就能发现公司中哪些人不适合目前的职位，我就能区分有先见之明的高效人士和无能的人。”于是她请了咨询顾问并发邮件告知同事们这个项目和咨询团队的神奇力量。

咨询顾问们带来笔记本电脑开始工作。他们搜集了大量背景资料，进行小组调查并采访了很多人。咨询顾问有复杂的图像软件和最先进的投影设备，并且他们在电脑上一直工作到深夜。

几周过去了，经理想：“我想知道他们的计划进行得如何。”想到不适合目前职位的人就不能理解这个计划，经理并不愿意亲自见咨询顾问。当然，她是自信的，没什么好担心，但是她更想要别人第一个去看看这项工作进行得如何。

“我要派我重视的副经理去见咨询顾问。”经理想。“他能最好地判断计划看起来如何，因为他有感觉，除了我之外，没人比他更了解公司的需要。”于是，副经理被派去咨询办公室看看，那里正有两个小淘气在电脑上工作。

“天啊！”副经理说。他看着文件，心里想着：“我看不到任何新颖的或者打破常规的东西。这些东西就像是重新讲了一遍去年的计划，只不过用了新的术语而已。”当然他是错的，他心想。“这些是专家，经理非常信任他们的工作，会不会是我不适合目前的职位呢？如果我说从文件里看不到任何有价值的东西将对我没有任何好处。”

“难道你不想说点儿什么吗？”一个咨询顾问问道。“这很有趣——真的非常有趣！”副经理扶了扶眼镜。“真是打破常规的计划！”“你会将你的观察告诉经理吧？”咨询顾问问道。“是的，我会告诉经理我被你们的工作深深打动了。”副经理回答道。

又过了几周，经理派公司的法律顾问去看看项目进行得如何，是不是

快好了。法律顾问的经历和副经理一样：他看了又看。“难道这不是一个令人印象深刻的作品？”两个咨询顾问问道，然后他们展示并且解释了那个根本不存在的大胆的新计划。

“我是一个律师。当然我不是一个无能或者低效率的人！”法律顾问想。“但是肯定是不适合目前的职位。如果是这样的话，我决不能让别人知道。”于是他表扬了这个新计划，特别欣赏计划的覆盖范围和深远的意义。“这是一个最创新的计划。”他向经理报告说。

消息传开了，不久公司里的每个人都在谈论这个不存在的计划。经理想在计划处于草稿阶段时亲自看一看。在管理团队的陪伴下（其中包括已经看过计划文件的两位同事），经理去了咨询顾问所在的办公室。咨询顾问打开电脑和最好的液晶显示器投影仪，将不是那么新颖的计划播放出来。

“难道不好吗？”副经理想着。“完全是空想。”法律顾问想着。

“您支持这个方法和方向吗？”咨询顾问指着电脑，问经理。

“这是什么？”经理心想。“我完全不懂！这和我们的老计划一样，只是用了新的术语。但是我的同事却有不同结论。是不是我不够有预见性？是不是我不适合当公司经理？”她想了一会儿然后回答道：“这确实非常有意思！打破常规且出神入化——就像你承诺的那样。我完全支持它。”

咨询顾问打印出文件，甚至做成 PDF 版本。把它们和账单一起提交上去。经理感谢了他们卓越的工作和对于公司未来的长远贡献。

* * *

诸如领导力这样有吸引力、普遍性和复杂性的话题值得我们注意。在书店里走走就会发现大量证据说明这个话题正在获得它应得的关注。领导力不仅仅是讽刺和传记的焦点，也是商业和专业领域许多新书和文章的话题。虽然不是很明显，但很多论及人生规划和人际关系的必要性，以及讨论实现这些目标的策略和技巧的文章也以领导力作为主题。

关于领导力的文献非常庞杂，有人可能会说都快被这些文献淹没了。《领导者需知必做》想从个人角度来理解这个庞大的问题。我想要设计一个框架来组织大量的关于领导力的专业文献，这能从概念上帮助我理解，

也可以指导设计和评价我们正在进行的领导力发展课程和项目。^① 本书的研究成果是书中呈现的框架及最终形成的领导能力记分卡，对于我个人而言极有帮助。它们对新泽西州立大学的领导力课程和项目发展及评估也很有价值。我希望读者会认为书中的观点对于他们的个人生活和职业发展都有益处。

① 这些课程和项目针对进行组织研究的本科生和研究生（Connaughton and Ruben 2004; Connaughton, Lawrence, and Ruben 2003），以及执行力和领导力发展项目而开发（<http://www.odl.rutgers.edu/>）。文献综述也在 *Leadership Style Inventory (LSI): Becoming a Strategic Leader* (Ruben 2006) 的项目中发挥重要作用。

目录

001	导 论	呼唤卓越领导力
003	第 一 章	领导者需要知道的事
009	第 二 章	创建领导力记分卡
013	第 三 章	分析能力
021	第 四 章	个人能力
027	第 五 章	沟通能力
037	第 六 章	组织能力
043	第 七 章	职级胜任能力
049	第 八 章	领导能力记分卡清单
057	第 九 章	反思实践：理解 \longleftrightarrow 技能
059	第 十 章	用领导能力框架和记分卡目录来规划、发展和评估项目
061	第十一章	最后的注意事项
063	参考文献	
073	译后记	



呼唤卓越领导力

曾经有一段时间大众对于领导的典型看法就是一位占主导地位、无所不知的人，以从上至下、个人意志控制和命令控制式的方式领导他或她的组织机构的人。

领导需要知道所有问题的答案，随时保持自信，善于转移批评和质疑，永远不放弃自己的立场和观点，特别是在公众场合。没有做好充分准备就是无能的表现，而对某个主题比下属了解得少也被认为是无能的证据。反省、犯错或者道歉都是不可原谅的缺点。

领导力：不同能力的组合

传统领导力的某些特质是值得欣赏的，在某些环境下这些特质可能甚至是必不可少的。但是近年来我们日益认识到卓越的领导力远远不止传统意义上人们的这些想法。

当代领导者们面临的挑战绝不是最少的。伴随着各种需求和观点，而资源和时间又有限的情况下，领导者如何才能成功履行他的职责呢？期待领导者知道所有问题的答案，并且在所有问题面前比起跟他汇报的人更加见多识广是实际的吗？命令控制式、自上而下的模式就是最成功的领导力标签吗？做出正确决定，表明承诺和认同，培养创造性思维，充分利用同事的资源和才能就是最有效的方法吗？如果一位领

导说“我不确定”、“我不懂”、“我改变立场了”或者“我道歉”就一定是懦弱的表现吗？这些问题都是好问题，却没有简单的答案。我们渐渐意识到卓越的领导力没有单一的处方，没有一个配方能确保在不同场合和环境下成功。为了处理领导者们面临的复杂挑战，他们需要广泛的知识 and 技能——不同能力的组合——以及分析环境并在需要时使用某些能力的才能。

《领导者需知必做——领导力记分卡》用以描述和解释这些能力组合。前文给读者引入框架，它从很广的范围调查、总结并合成了当前关于领导力的文献。本书将这些文献划分为5个大的能力领域，每一个领域都包含许多主题，并且提供了一个领导力记分卡目录以便读者从35个关键的能力领域评估自己的领导力知识和技巧。正如后文所说，能力这个词被用来传达这种感觉，即理解和实际操作的技巧对于卓越领导力都是至关重要的；关于领导力感念的知识能启发实践，反之亦然。

此外，领导力记分卡也能作为一项有效的工具来计划、推动和实施领导力发展课程和项目，读者也会发现对能力框架的解释如何在项目中使用。因此，本书的目的是提供一个以文献为基础的框架，它总结了当前关于领导力知识和技巧的思考，而这正是当代领导者和研究领导力相关人士为解决所面对的一系列复杂挑战所必需的能力。



领导者需要知道的事

近年来，领导力已成为研究的热门话题，它成为无数的学术、职业和贸易的书籍和文章的主题。其实它是一个广泛的、多样的、有时还是压倒性的各式各样的理论、观察、断言、见解和建议的组合。

对于那些试图弄懂这些著作的人，尤其是那些寻求关于如何成为卓有成效的领导者的实际而专业的指导的人，当前的环境是一个巨大挑战。

定义领导力

即使是对当代的关于领导力作品的快速回顾也揭示了各种各样的关于领导力本质的观点。下面是一些学者回答“什么是领导力？”的答案：

- **推进社会价值 (Gardner 1968)**

“作为社会道德统一的象征，领导者的目标就是让人们不再局限于他们的小事中，带领他们关注那些让社会分离的矛盾，将他们团结起来去追寻那些值得他们努力的事情。”

- **“吸引人们并使事情发生” (Maxwell 1999, ix)**

- **平衡价值 (Barrett 1998)**

领导者致力于“发现公司利益、员工利益、当地社区利益和社会利益之间的动态平衡”(2-3)。

“世界正在寻找一种新型的领导力——在支持社会责任，环境管理，员工满足感的文化中能够实施互利共赢的机会。”(2)

- **缩小知道和做到的距离**

“我们生活在一个知识传递和信息交换非常高效的世界里，有无数从事知识传递和信息交换的组织。因此，与利用这些知识信息的能力相比，这些公司拥有的知识倒没什么太大差别。”(领导力训练就是缩小这种能力上的差距)(Pfeffer and Sutton 2000, 243)

- **创建一个愿景并将这一愿景付诸行动 (Useem 1998)**

“领导者管理梦想。所有的领导者都有能力创建一个引人注目的愿景，将人们带到一个新的境界，并且能够将这一愿景变成现实。”(Bennis 1999, 26)

- **建立社区 (DePree 1999, 16)**

领导者是文化的创造者和维持者 (Schein1996)。

- **通信**

“领导力首先是一个沟通的过程，或者说是一系列交流的过程。每一个领导行为都需要通过沟通得以实施。”(Witherspoon 2004, 2)

- **协作和鼓励追求互利目的 (Hackman and Johnson 2000, 12)**

- **创建参与的想象**

“领导力本质上是一个社会现象：没有追随者，就没有领导者。因此领导者必须建立一个追随者们能参与其中的虚拟的交流。在这种情况下，追随者的想象最为关键，因为其少数人能很好地了解他的同伴们并找出他

们是否有相同之处。”(Grint 2000, 7; based on B. Anderson, *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism* [London: Verso, 1991], 6)

- **影响个人或团体行为**

领导力是“任何影响其他个体或群体行为的尝试”(Hersey 1984, 14)。

领导力是“一门靠说服和举例来影响人们去完成一系列活动的艺术”(DuBrin 2004, 3)。

- **影响社区去面对它的问题 (Heifetz 1994, 14; Heifetz and Linsky 2002)**

“领导者……挑战我们去面对那些缺乏简单解决方法的问题，那些需要我们学习新方法的问题。”(Heifetz 1994, 2)

领导力是关于适应的工作。“适应工作包括学习如何应对人们价值观的冲突，如何缩小人们所支持的价值观与他们所面对的现实之间的差距。”(22)

- **变更管理**

领导力鼓励“改变，是为了满足需求或达到团体（工作组、商业组织、社会运动、州立法机关、军事单位、国家）的目标”(Hackman and Johnson 2000, 11)。

领导力“让组织准备迎接改变并帮助他们完成改变”(Kotter 2001)。

- **语言管理**

“领导力是一种语言游戏。”语言是一种影响力工具。“领导者在管理不确定的，甚至有时是自己造成的混乱局面时，领导者不控制事件，而是去影响事件如何被看到和理解。”(Fairhurst and Sarr 1996, xi)

- **激励他人达到目标**

领导者展示“能力来激励和激发他人实现有价值的目标”(DuBrin 2004, 3)。