



中资海派
经典管理

KeyLogic
凯洛格领导力发展丛书

Leadership

勇气

同心圆 领导力

个人魅力如何感召众人

管理界贵夫人 [美] 弗朗西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbein) 著
陈娟然 译

Charm

多元化

Inspire

创新

赫塞尔本可以成功地管理任何一家企业。——彼得·德鲁克

《从优秀到卓越》《基业长青》作者 吉姆·柯林斯 亲自撰文推荐

关爱

重庆出版集团 重庆出版社

同心圆 领导力

个人魅力如何感召众人

管理界贵夫人〔美〕 弗朗西斯·赫塞尔本 ◎ 著
(Frances Hesselbein)
陈娟然 ◎ 译

Hesselbein on Leadership by Frances Hesselbein

Copyright © 2002 by Frances Hesselbein

This edition is published by arrangement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese edition Copyright © 2011 by **Grand China Publishing House**

This translation published under license.

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

版贸核渝字(2011)第144号

图书在版编目(CIP)数据

同心圆领导力 / [美] 赫塞尔本著; 陈娟然译. -- 重庆: 重庆出版社, 2011.9

ISBN 978-7-229-04367-4

I. ①同… II. ①赫… ②陈… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第144515号

同心圆领导力

TONGXINYUAN LINGDAOLI

(美) 弗朗西斯·赫塞尔本 著

陈娟然 译

出版人: 罗小卫

策划: 中资海派·重庆出版集团科韵文化传播有限公司

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 朱小玉

特约编辑: 邓霁婷

责任校对: 李小君

版式设计: 王 芳

封面制作: 潇 然 谈志佳



重庆出版集团 出版
重庆出版社

(重庆长江二路205号)

深圳市希望印务有限公司印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

邮购电话: 023-68809452

E-mail: fxchu@cqph.com

全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 12 字数: 82千

2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷

定价: 25.00元

如有印装质量问题, 请致电: 023-68706683

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权重庆出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

版权所有, 侵权必究

致中国读者的信



我眼中的领导力

能为中国读者写这篇序言，我深感荣幸。你们，我的读者们，从延续了 5 000 年的文化中走来，你们把尊重视为最崇高的价值之一，在成功跨越了旧的障碍后，仍然怀抱着新的期待，渴盼着学习。

首先，请允许我说一说我个人对领导力下的定义：
“领导力的核心是如何做人，而非如何做事。”

诚然，我们大部分的时间都在学习如何做事，也在教别人如何做事，然而我们知道，最终是领导者的素质和品格决定了事情的绩效和结果。因此，领导力的核心是如何做人，而非如何做事。

很久以前，中国古代的哲学家老子就曾经说过：

圣人后其身而身先；

外其身而身存。

非以其无私邪？

故能成其私。

而且我相信，正如中国文化所宣扬的那样，尊重所有的人，对于“如何做人”型领导者的生活和工作来说，是重中之重。

由于工作的关系，我曾两次到过中国内地和香港，这两次访问中间相隔了10年。第二次是在2009年10月，这两次访问的每一个小时，对我而言都是一个备受启发的学习过程。

现在，我有一个愿景，我希望每一个社区、每一个国家、全世界的孩子都能健康成长，所有的孩子都有稳定的家庭、体面的房子、优质的学校、安全的居住环境，我希望所有人都能够有尊严地工作，希望所有人都能被一个多元化、团结、兼容并包、关爱所有成员的社区所包容。

这一愿景在远方闪耀着光芒。虽然这依然是一个遥不可及的梦想，但我们仍有希望。我相信，这个希望来自我们每一个走在通向领导力的路上，分享这一愿景、这一梦想的人。

本书的每一章，从“善于为人的领导者”“提一个大篮子”到“我们面对的梦想”都是我用心写出来的。我把我经历过的教训、同行者的故事以及互相分享的思想呈现给你们。我和来自中国的朋友和同事们共同走过的旅程给了我很大的帮助。在这里，我要感谢中国的出版商，是他们把这本书带到了你们面前。

我诚挚地希望我个人的领导力故事和表达出来的价值——尊重、勇气、慷慨、多元化、包容、开放、信念、希望和爱——会从我的心里流到你们的心里，希望我们共同走过的领导力之旅也是我们共同拥有的冒险。

我在中国最亲近的朋友邵明路和他的妻子伊娃，很长时间以来给了我很大的启发，我希望能把这篇序言赠给这两位朋友，他们代表了中国人民的伟大、友爱和慷慨。我希望能够通过这篇序言，表达对中国人民的敬意。

在美国女童军和在彼得·德鲁克基金会工作的这些年里，我一直相信，未来的领导者一定是“专注于目标的，以价值为导向的，以多元化为驱动的”。该领导力哲学的另外一部分是：

我们为使命而管理，
我们为创新而管理，
我们为多元化而管理。

我们在管理的过程中必须兼顾以上三者，否则必将为时代所抛弃。

通过本书，我向你们表达我最深沉的敬意和最真挚的谢意。希望我们每个人都有光明的未来。

弗朗西斯·赫塞尔本



目 录

致中国读者的信 我眼中的领导力	1
吉姆·柯林斯推荐 优秀的领导者都是志愿者	9
推荐序 I 领导力源自内心	19
推荐序 II 领导力是一种个性	23
权威推荐	27
高端访谈	31
赫塞尔本的自白 古老的中国花瓶带给我的人生启示	35

第1章 领导力

关于如何做人，而非如何做事

赫塞尔本说，只有当领导者首先确立了做人的准则，并在日常生活和领导过程中身体力行，那些外在的处事方法才会变得切实可行。因此，领导力是一门关于内在“如何做人”的艺术，而不是外在“如何做事”的学问。

1 善于为人的领导者	44
2 值得信任的理由	51

- 3 提一个大篮子 58
- 4 专注于目标 65
- 5 彬彬有礼的力量 71
- 6 领导者所面对的阻碍 79
- 7 权力更迭的挑战 84

第2章 未来的组织

巨变之下的领导力挑战

如何在瞬息万变的世界里引领一个组织走向未来，对领导者来说是一项巨大的挑战。这时，你的领导力意味着你要审视环境，找出那些足以给企业带来巨大影响的小浪潮，识别出那些可能将改变我们未来方向的微弱迹象。

- 8 在一个圆形的世界中管理 96
- 9 漫长途中的旅行者 104
- 10 变革之路 110
- 11 扫一室而至天下 117
- 12 如何重塑组织以适应未来？ 123
- 13 如何建立可持续发展的组织？ 131

第3章 引领新世纪

如何打造 21 世纪卓有成效的领导力

这个已经改变的世界是否意味着领导的理由和方式也必须改变？在动荡多变的全球情况下，我们原先坚持的使命、价值观，还能经得住严峻的考验吗？

- 14 理念的世界 142
- 15 使用共同的语言 150
- 16 正确看待你的贡献 157
- 17 顾客能够找到自己的代言人吗？ 163
- 18 对领导者的号召 171
- 19 摆在我们面前的梦想 178

作者介绍 弗朗西斯·赫塞尔本：一个活着的传奇 186

吉姆·柯林斯推荐



吉姆·柯林斯

《从优秀到卓越》《基业长青》作者

优秀的领导者都是志愿者

哈里·杜鲁门曾对领导力下过这样的定义：**领导力是一门艺术，它能使人们服从并且乐意去做自己并不想做的事情。**

每当我接到弗朗西斯·赫塞尔本的电话时，我就会想起这句名言。电话铃响，我拿起听筒，然后听到赫塞尔本在线路的另一端开始说话。“吉姆，我希望你能考虑……”或“基金会将会非常感激你的……”或者“如果你考虑……的话，那真是太好了”。甚至在我还没听完她说话之前，我就知道自己将会给她肯定的答复。而且我知道，我将会喜欢上这份工作。

我不是唯一有这种经历的人。几年前，我有幸得以

出席德鲁克基金会在洛杉矶举办的年会。在年会的前一晚，我出席了一个招待会。走在房间里，我发现里面都是名人，有思想家、作家、企业高管、非营利组织的董事和政府领导。我问他们：“你们为什么来这里？”得到的答复总是指向弗朗西斯·赫塞尔本。在随后的招待晚宴上，彼得·德鲁克打趣说，他已习惯去做赫塞尔本提出的任何事情了。同德鲁克一样，房间里几乎所有人都是自己人生的主宰者，然而当赫塞尔本打来电话的时候，他们总倾向于欣然接受。

在这本让人愉悦的文集中，赫塞尔本分享了她在领导力上的个人见解。正如许多卓越领导者所言，从她的个人事例中我们能学到许多东西。但是她很少谈论自己，你会在这本书的字里行间中注意到她的这个特点。所以，请允许我把她的成就描绘成一幅图画，为你阅读此书提供一个背景。她的可观成就都值得我们学习，然而更应该学的是她的低调与谦恭。

1976年，赫塞尔本接管了一个当时正走下坡路、一切岌岌可危的机构。作为机构当时的领导核心，在这

里我尽量避免说她在整个组织内“高高在上”，因为赫塞尔本绝不会那样描述她的地位。当有一次对《纽约时报》描述她所在的组织体系时，她把一个玻璃杯放在午餐餐桌的中间，以此为圆心，旁边围绕着各种餐碟、杯子和酱瓶，彼此间由刀、叉、勺相连。“我在这儿，”她指着中间的玻璃杯说道，“我并没有在任何东西之上。”

但是，无论你怎么看待这一体系，赫塞尔本是在当时已有 64 年历史的美国女童子军组织岌岌可危的时候，担任了 CEO。如约翰·拜恩(John Byrne)在《商业周刊》写的一篇特稿(我已经在这篇前言中大量引用了此特稿)中所描述的那样，比起那些 CEO 在日渐衰退保守的公司中面对的困难，赫塞尔本遇到的挑战也绝不逊色：每况愈下的市场份额、不满的顾客、衰落的经济，甚至还有非善意的事业接管威胁。“就像公司蓄意收购者潜伏在背后一样，”拜恩写道，“美国男童子军开展了一项增加女童子军会员可行性的研究。”

随着会员人数连续 8 年不断减少，女童子军似乎正在重蹈霍华德·约翰逊汽车餐厅的覆辙。那个餐厅曾是

旧时代美国的典型象征，然而却随着人们需求和品味的改变飞速消逝。1976 年，女童子军的成员主要还是白种人，虽然他们都非常乐意为所有种族的女孩服务。然而美国女孩很快意识到了她们自身之间的差异，她们有天赋，还有野心，她们已经不再急于结婚，而是忙于学习与工作；她们也不再忙于训练自己的持家能力，而是学着应对同辈们性行为 and 吸毒的泛滥。她们渴望，也需要一个高度现代化的组织来帮助她们成为世界的领导者并对自己的人生负责。

如同一个完美的会员那样，赫塞尔本了解女童子军的需求，并承担起了责任。凭借 25 年的经验，她从一个志愿者队伍的领导到担任一个地方委员会的行政长官，再到国家委员会的董事会成员，赫塞尔本推翻了一个旧有的认识，变革的领导者不再必须是拥有传奇色彩般骑着白马进来的英雄。在女童子军制服的一片绿色包围之中，赫塞尔本宣誓就职，捍卫女童子军永恒的核心价值，并决心把组织重新带回到它的长久使命中，即帮助女孩发挥她们最大的潜力。除了这一点必须坚守，其

他的一切都可以随着环境的变化而革新。

赫塞尔本确实给组织带来了改变。她相信，任何美国女孩，无论贫困或富有，无论来自城市或乡镇，无论她们是黑人、白人或是拉丁美裔人，都能在女童军里找到自我。“假如我是保留地上的纳瓦霍人、一个新来的越南孩子，或是一个阿巴拉契亚山区的年轻女孩，翻开女童子军手册，我必须能在其中找到我的代言人。”她说：“那是一个非常有力的信息，表明‘我不是局外人。我属于强大集体的一分子’。”女童子军不仅改变了手册上面的内容（甚至把它们翻译成多种语言），并且还提供了许多服务。在数学、工程技术和计算机等学科上面设立了奖励专长的徽章，强调女孩们应该认为自己聪明能干，因为事实的确如此。

组织通过在敏感议题上开展讨论、印发材料，巧妙地使人们面对当代美国女孩面临的残酷现实，如未成年少女怀孕和滥用酒精的问题。主办机构不会强迫人们阅读这些文章，仅仅让互助委员会在考虑问题时有机会参考到这些资料，这种做法大多时候能取得成效。

赫塞尔本抓住了变化中的一个关键悖论，即最能适应变化的世界组织机构首先应该知道什么是永恒不变的。他们有一个固定的指导思想，这使得他们更易改变其他事物。他们知道许多事物间的区别，什么东西真正神圣、永恒不变或可以改变，还有“我们的价值观”与我们“如何做事”。假如她一开始就投身于一个大型的“改革项目”，只有她一人去承担改革重任，那么她的努力很可能付之东流。事实上，赫塞尔本一开始就重申女童子军的价值观和使命，这么做是为了让人们安心，以更好地适应未来的变革。确实，变化将随时出现，但是在复兴而不是摧毁组织之魂的精神鼓舞下，一切都会迎刃而解。

同样重要的是，她恪守了一条原则：对不符合核心使命的改变与机会说“不”。这点非常重要。当一个慈善机构希望与女童子军合作时，想到女孩们将要面带微笑、挨家挨户地为更高利益拉选票时，赫塞尔本最终还是礼貌且坚定地回绝了。

因为赫塞尔本明白，做好事并不等于做所有的好事。

正如她在文章中不断提醒我们，考虑结果是十分必要的，为了实现最好的结果，她提出一条建议，要我们只关注那些符合三项基本原则的活动。

首先，机遇必须坚定地组织的使命相符；

其次，合作的企业必须比组织自身更有能力把握机遇；（如果做不到，那就把机会留给别人。）

最后，机遇必须符合机构的经济与资源实力。

赫塞尔本对此简短地总结为：“我们站在这里的唯一目的就是帮助女孩发掘她最大的潜力。”她坚持只在那些能够为会员创造独特并有意义的价值贡献活动中指导女童子军。一直以来，她给予了女童子军良好的财政支持，并谨记彼得·德鲁克先生的格言：要做好事首先就要好好做事。

成果随之而来。不只是财务上的业绩（因为这不是使命驱动型组织的重点），还有会员获取的平等机会、志愿者的奉献精神，以及对女孩人生的长远影响。在她