

来自弗朗西斯·赫塞尔本、
戴夫·尤瑞奇、杰克·曾格等30名领导力大师的
经典之作



发“15056”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，
获得增值在线课程(教学资源)。

AMACOM

美国管理协会 领导力提升手册

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)
(美) 约翰·巴尔多尼 (John Baldoni) 编
莎拉·麦克阿瑟 (Sarah McArthur)
杨东涛 钱峰 译

The AMA

HANDBOOK of LEADERSHIP



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

美国管理协会 领导力提升手册

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)
(美) 约翰·巴尔多尼 (John Baldoni) 编
莎拉·麦克阿瑟 (Sarah McArthur)
杨东涛 钱峰 译

The **AMA**
HANDBOOK of LEADERSHIP

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Marshall Goldsmith, John Baldoni, and Sarah McArthur: The AMA Handbook of Leadership.
Copyright © 2010 Marshall Goldsmith, John Baldoni, and Sarah McArthur.
Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International,
New York. All rights reserved.

本书中文简体字版由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，
不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-3543

图书在版编目（CIP）数据

美国管理协会领导力提升手册 /（美）戈德史密斯（Goldsmith,M.），（美）巴尔多尼（Baldoni,J.），（美）麦克阿瑟（McArthur,S.）编；杨东涛，钱峰译. —北京：电子工业出版社，2012.1

书名原文：The AMA Handbook of Leadership

ISBN 978-7-121-15056-2

I. ①美… II. ①戈… ②巴… ③麦… ④杨… ⑤钱… III. ①企业领导学—手册
IV. ①F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 231760 号

责任编辑：刘露明

文字编辑：吴亚芬

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18 字数：247 千字

印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

设想这样一个场景：你与同事们正在会议室里开会，突然有位陌生人推开门走进会场，对你说：“你好，我是你的新领导。”

此时，你最想向他提出什么问题？

为了研究领导力问题，我与巴里·波斯纳经常为人们设置上文这样的情境。人们通常会提出各种各样的问题，目前最常被问及的就是：你是谁？

如果你是这位走进会议室的领导，这就是你要准备回答的第一个问题。

他们渴望了解关于你的各种情况。他们想知道你的价值观与信仰、你真正关心的事情，以及令你烦恼的事情。他们想知道谁对你的影响最大，你为现在的这份工作做了哪些准备，你是个什么样的人。他们想知道什么事情会激励你，什么事情会让你高兴，什么事情会让你生气。他们想知道你为何愿意领导他们，他们又为何要跟随你。他们想知道你是否会弹钢琴或其他乐器，想知道你家里的一些事，以及你的个人故事……

他们想知道你是谁并不是出于一种窥探心理，而是希望建立信任。人们更容易相信自己认识的人，因此对领导的了解越多，对他的信任感就会越强。在让他们认识你之前，你首先得清楚地认识自我。

另一个人们常向领导提出的问题是：以后有何安排？

他们想知道你对未来的构想，以及你的目标、你的志向、你的期望和你的梦想。他们同样想知道你将如何实现这些，目前已经做了哪些准备。他们是否跟着你设定的方向前进对你来说为什么非常重要？他们想听一听你对未来的设想。

目前的数据显示，超过 70% 的工作人员希望他们的领导具有前瞻性。是否具有前瞻性是区分领导者与普通工作人员的一个判别因素。

以上这些意味着领导力发展其实是自我发展。要提升领导力，首先要进行内部探索，发现你是什么样的人。别人无法告知你的价值、你对未来的梦想，也无法告知他们跟随你的原因，这些都需要自己去发现。

工程师有计算机，画家有画布与画笔，音乐家有乐器，而领导者只有自己本身。也就是说，领导的工具其实就是自己，要掌握领导的艺术也就是要掌握自己。自我发展并不是给自己强塞一些新的信息或尝试新技术，而是挖掘内心深处的潜能，释放你心里的统治者，让自己真正感受到自由。

本书的目的是要为读者提供前沿的知识和工具，帮助读者更有效地前进，更好地进行人员的发展和聘用，促进改革，担起领导者的角色。从理论到实践的过程中面临的最大挑战，就是如何将这些理论真正转化为你的知识。这一点非常重要，因为这是掌握领导力的唯一途径，也是让你成为一位众人愿意相随的领导的唯一途径。

愿你拥有安心、愉快和成功的阅读旅途。

詹姆斯·M·库泽斯

詹姆斯·M·库泽斯是美国圣克拉拉大学列维商学院领导力中心院长特聘教授，与巴里·波斯纳合著了畅销书《领导力》（此书中文译本已由电子工业出版社出版），获得国际大奖。

致 谢

我们要特别感谢一直深刻影响着全球领导者的大师彼得·德鲁克，他对我们的想法同样产生了重要影响。要感谢那些为我们贡献了大量时间和书稿，并时常与我们交流想法的领导者。没有他们，本书就无法面世。另外，我们还要感谢美国管理协会出版社的克丽丝蒂娜·帕莉及她的团队，他们为本书的诞生给予了极大的帮助与支持，美国管理协会出版社为本书的成功出版做出了不可磨灭的贡献。就个人而言，我们还要感谢家人的帮助与支持，特别感谢修、莎莉、斯科特、盖尔，以及莉达。

编者介绍

马歇尔·戈德史密斯

马歇尔·戈德史密斯博士是促使成功人士获得更大成功的世界权威人士，他的主要方法是让领导者及他们的团队积极转变。他著有 *What Got You Here Won't Get You There* 一书，是《纽约时报》畅销书之一，被《华尔街日报》评为“最佳商业”书籍，并获得了哈洛·龙门奖（Harold Longman Award）的年度“最佳商业”书籍奖。这本书目前已被译成 23 种语言，是 7 个国家的十大畅销书。

美国管理协会将戈德史密斯博士评为 80 年来在管理领域“最具影响力”的 50 位杰出思想家和商业领导者之一。《商业周刊》评论他为领导力发展历史上“最有影响力”的实践者；《时代周刊》（英国）评论他为当今 50 位“最杰出”的商业思想家之一；《华尔街日报》评论他为十大高级管理教育家之一；《福布斯》评论他为 5 位“最受尊敬”的执行教练之一；《卓越领导》（Leadership Excellence）评论他为五大领导力思想家之一；《经济时报》（印度）评论他为美国五大作家之一；《经济学人》（美国）评论他为 21 世纪商业“最可靠”咨询师之一；《快公司》杂志则称他为美国卓越的高级管理教练。

戈德史密斯博士在美国加州大学获得了博士学位，目前在达特茅斯大学塔克商学院教授高级教育学课程，并常在各项级商学院演讲。他是国家人力资源学院的成员（美国人力资源方面的最高荣誉），其作品几乎被他所在领域内的所有专业组织认可。2006年，联合国国际大学将商学院和组织研究学院命名为马歇尔·戈德史密斯管理学院。

马歇尔是少数几位曾经为 100 多名 CEO 及其管理团队提供咨询服务的专家之一。他创办了咨询公司（Marshall Goldsmith Partners），招募了众多高级管理教练。马歇尔担任彼得·德鲁克基金会的董事已经有 10 年的时间。同时，他还经常义务为美国陆军上将、海军上将、女童军会高级官员、国际红十字会及美国红十字会授课。

马歇尔共出版了 24 本书，包括 *The Leader of Future*（《商业周刊》畅销书）、*Coaching for Leadership* 及他最近的一本畅销书 *Succession: Are You Ready?* 读者可以通过 www.MarshallGoldsmithLibrary.com 网站在线观看或分享 200 余篇他的文章、访问、专栏及视频。这个网站目前已经拥有来自世界各地 188 个国家的访问者，访问次数超过 280 万次。

约翰·巴尔多尼（John Baldoni）

约翰·巴尔多尼是一位国际公认的杰出领导咨询师、教练、作家及演讲家。他在加拿大洛基山脉的一个山顶教授“什么是激励”，在奥兰多、佛罗里达的海上为近 1 000 名 USAF/JAG（美国空军飞行表演队/美国海军军法署）现役和退役官员做领导力与沟通方面的演讲。2007 年，约翰被国际领导大师协会评为“全球顶级”领导大师。

约翰的职业生涯始于一个位于第 15 层楼的办公室内，那里看得到私

人高尔夫球场，拐角处可以远眺太平洋。中间是一个录音室，他在那里创作并剪辑企业的无线电节目。但是，约翰最终放弃了这些，30多年前，他租用了一间海滨小屋，开始创办自己的事业。

作为在沟通和领导方面非常受欢迎的咨询师、教练，约翰很快建立了自己的事业。他已经可以优先与各行各业的高级领导者合作，涉及的行业包括制药、房地产、产品包装、汽车、金融和医疗保健等。

约翰在各地为公司、专家、军队及大学内的观众演讲。参加过约翰的演讲和研讨会的人都认为他的建议非常实际，让人备受鼓舞。演讲中，他会结合一些轻松幽默的小故事，促使人们采用那些实际可行的建议。约翰的演讲既展示了他对领导的激情，也展示了他与生俱来的那种帮助他人实现领导梦想的热情。

约翰著有8本书，包括 *Lead Your Boss: The Subtle Art of Managing Up and Lead by Example*，这本书被评为2008年“领导力最佳读物”及2008年12月 Entrepreneur.com 网的最佳月度读物。约翰还著有 *Great Leaders Trilogy on Communications, Motivation and Results*。几年间，约翰的书被译成多种语言，包括中文、印尼语、日语和韩语。

约翰为 AthenaOnline 公司创立了视频培训课程，为 CXO Media 公司制作了一系列的培训电视节目。通过这些新颖的媒体形式，约翰将他那些可以帮助管理者成为成功领导者的见解传播给了更多的观众。

约翰为彭博资讯的哈佛商业评论版撰写每周专栏——《工作中的领导力》，他的文章刊登在 Businessweek.com，FastCompany.com 和 WallstreetJournal.com，以及《领导对领导》和《沃顿领导艺术文摘》等期刊上。

欢迎读者访问约翰的领导资源网站：www.johnbaldoni.com。

莎拉·麦克阿瑟 (Sarah Mcarthur)

莎拉·麦克阿瑟是*sedit 公司的创始人与现任主席。莎拉拥有近 20 年的出版经验，与马歇尔·戈德史密斯和安东尼·罗宾这样有影响力的客户、畅销书作家合作，撰写了大量的书籍与文章。

作为阿兰特国际大学马歇尔·戈德史密斯管理学院全球领导力发展中心的著名人士，莎拉编辑过 13 本商业和领导力方面的书籍，丰富的管理和发展经验使她成为管理、领导、高级教练，以及人力资源等领域的专家。这些经验使她编辑出版了许多成功的出版物，包括最畅销的管理学经典读物 *Coaching for Leadership*，被亚马逊、《今日美国》及《华尔街日报》评为“最畅销”书籍的 *What Got You Here Won's Get You There* 及其他著作。

莎拉是马歇尔·戈德史密斯的合作伙伴；“全球商务教练”论坛的编辑，这个论坛的参与者主要是领导力与管理方面的专家与理论界人士，还包括拥有各类客户的广告策划人、商务与领导力方面的自由作家及编辑等。

在成立*sedit 公司之前，她曾经做过广告策划人、媒体管理人、编辑主管及广告写手。目前，读者可以通过邮箱 sarahmc@sedit.com 或网站 www.sedit.com 联系她。

目 录

导读	1
第 1 篇 前进：全球情境	7
第 1 章 多元化：现今领导的当务之急	8
弗朗西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbein)	
第 2 章 领导力和多元化管理：未完成的事业	14
罗斯福·托马斯 (R. Roosevelt Thomas, Jr.)	
第 3 章 全球领导者的 360 度评估：基于全球视角的指导	24
玛雅·胡蝉 (Maya Hu-Chan)	
第 4 章 亚洲及西方国家的管理风格	34
奎恩·米尔斯 卢克·诺维 (D. Quinn Mills and Luke Novelli, Jr.)	
第 2 篇 人员培训：未来的关键	49
第 5 章 传好接力棒：开发你的继任者	50
马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)	

第6章	培养出色的领导者：成功的关键因素	61
	詹姆斯·博尔特 (James F. Bolt)	
第7章	培养新领导者	75
	贝弗利·凯 (Beverly Kaye)	
第8章	人才库和人才陷阱：人才管理中的人才在哪里	84
	马可·伊夫洛和米里亚姆·奥特 (Marc Effron and Miriam Ort)	
第9章	对领导力的投入与公司绩效成反比：事实还是捏造	94
	霍华德·摩根 宝拉·克鲁格 (Howard J. Morgan and Paula Kruger)	
第3篇	激励员工：改变的力度	103
第10章	领导的利器：鼓舞	104
	约翰·曾格 [John H. (Jack) Zenger]	
第11章	创造意识，创造改变	112
	朱迪恩·巴德韦克 (Judith M. Bardwick)	
第12章	我真的关心	122
	约瑟夫·福克曼 (Joseph Folkman)	
第13章	领导的真实产物：将展望与现实结合起来	134
	艾伯特·维切森 (Albert A. Vicere)	
第14章	为获得成功，需要了解 Y 一代的哪些信息	146
	保罗·赫西 (Paul Hersey)	

第4篇 促进改变：领导者的角色 157

第15章 什么是高效的领导者？领导力准则和领导力品牌158

诺姆·斯莫尔伍德 戴夫·尤瑞奇

(Norm Smallwood and Dave Ulrich)

第16章 领导者的情感变化：21世纪新型的领导能力170

罗伯特·罗森 (Robert H. Rosen)

第17章 调节组织中的政治氛围183

加里·兰克 科林·冈特 (Gary Ranker and Colin Gautrey)

第18章 成功完成转型：领导者的视角193

帕特丽夏·惠勒 (Patricia Wheeler)

第19章 领导力问题：组织需要我做些什么212

约翰·巴尔多尼 (John Baldoni)

第5篇 独领风骚：X要素 221

第20章 情境智能222

劳伦斯·里昂 (Laurence S. Lyons)

第21章 艺术与领导力228

南希·阿德勒 (Nancy J. Adler)

第22章 领导客户：取得市场领先地位241

安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel)

第23章 领导可持续发展262

佛恩斯·汤皮诺 彼得·伍尔莱姆斯

(Fons Trompenaars and Peter Woolliams)

“中国人对‘危机’有两种观点。一是代表危险，二是代表机遇。在危机中，要认清危险，也要认识到机遇。”

——摘自 1959 年 4 月 12 日约翰·肯尼迪（1917—1963）在印第安纳波利斯的演讲。

领导他人从来就不是一项简单的工作。如今，领导者肩负着更艰难的工作，致力于开拓全球市场。领导者处于不断变化的商业环境中，他们面对的各种信息不仅具有迷惑性，通常信息量也特别大。除此之处，他们还要做到令各位利益相关者满意。因此，领导者的迷茫也是可以理解的，他们无法确定什么是正确的事，什么是应该采取的最佳途径，什么是关系企业如何走向成功的正确决策——某些时候，尤其是在后期，这甚至还关系到企业的生死存亡。

世界正在发生难以置信的变革，作为生活在这样时代背景下的学者和参与者，我们在思考如何对未来的工作有所贡献。领导者在危机中掌舵，我们也试图在这样的背景下探寻机会。借助我们与许多优秀的思想领袖的关系，我们得以发现其中蕴涵的机会。我们决定请教在管理与领导力两个领域中的思想领袖，听听他们对现状的看法。具体来说，是要向他们请教：在他们的专业领域，领导者面对的发展趋势、领导中存在的问题，以及挑战分别是什

么？他们又是如何克服这些问题走向成功的？他们给出的答案见解独到，我们将在此书中一一列举。

对于需要持续学习和探索世界、领导力、商业及管理等领域读者来说，本书是一本能够随时为他们提供及时有效信息的重要读物。本书中，我们介绍了一组全球思想领袖，他们已经在领导力与管理领域做出了杰出的贡献，经营着大型公司，为 CEO、常务董事、领导组织和国家主席提供咨询服务。

为了扩展目标读者群的知识，本书囊括了多种思想、实践及理论。我们的读者群主要是领导者及帮助他人提升领导力的人，例如组织发展专家、咨询师及高级教练。中层管理者及组织中各个部门的管理人员，如人力资源经理、组织开发部经理和人力资源执行副总裁等，他们也会对本书感兴趣，并发现其中的价值。

作为读者，你会发现没有必要根据章节的顺序依次阅读。你可以选择最喜欢的一位作者、一个特别的问题或一个标题作为开端。选择一个对你来说最重要的部分开始阅读本书吧！

本书包括 5 篇。在第 1 篇“前进：全球情境”中，本书以弗朗西斯·赫塞尔本对未来领导力的构想为开端。赫塞尔本是“Leader to Leader”研究所的创始人与主席，此研究所的前身是彼得·德鲁克非营利管理基金会。这位杰出女性所撰写的第 1 章“多元化：现今领导的当务之急”曾经让一位编辑落泪，它会带给你什么呢？罗斯福·托马斯博士长期发展并扩充着改革的概念，研究如何通过多元化管理最大化组织与个人的潜力，在他撰写的第 2 章“领导力和多元化管理：未完成的事业”中，顺延了弗朗西斯的思想。在玛雅·胡蝉撰写的第 3 章“全球领导者的 360 度评估：基于全球视角的指导”中，提供了最基本的培训实战内容及全球领导者都应该具备的技能。围绕第 1 篇，

在第 4 章“亚洲及西方国家的管理风格”中，哈佛商学院商业管理荣誉退休教授奎恩·米尔斯及全球领导力发展资源中心的主席卢克·诺维描述了亚洲与西方国家在领导力模式上的不同特点，也提到了在全球范围内取得成功的领导者的发展前景。

第 2 篇，“人员培训：未来的关键”以行为转变专家马歇尔·戈德史密斯的观点为开端，在第 5 章“传好接力棒：开发你的继任者”中阐述了即将离任的执行官对职权交接的一些建议。战略实施发展专家詹姆斯·博尔特在第 6 章“培养出色的领导者：成功的关键因素”中描述了在发展、实现领导和执行才能的过程中必要的 12 个特征或成功因素。作为在职业问题，以及工作保留金和合约方面受到国际认可的专家，贝弗利·凯在第 7 章“培养新领导者”中逐步展示了在推动新领导者的成长与发展中要遵循的原则。雅芳人力资源管理中心副主席马可·伊夫洛及百事公司高级人力资源经理米里亚姆·奥特在第 8 章“人才库和人才陷阱：人才管理中的人才在哪里”中，从人力资源的角度出发，以人才管理的挑战为关注点，讨论了人才管理的中高级管理人员的缺失并提出了改进方法。第 2 篇的最后一章第 9 章“对领导力的投入与公司绩效成反比：事实还是捏造”是由领导力研究所主管霍华德·摩根及 Qwest 公司高管宝拉·克鲁格共同研究的一个案例分析。宝拉·克鲁格证明了人员投资的效益。

第 3 篇，“激励员工：改变的力度”一方面，阐述了一位善于激励员工的领导者如何创造动力，促使团队向既定方向积极转变。另一方面，阐述了失败领导会造成活力和兴趣的缺乏，这不会促使团队积极转变，只会让生活越来越糟糕。如果公司比较幸运，那么好的产品和服务可以帮助维持现状；否则，公司很可能惨败。第 10 章“领导的利器：鼓舞”的作者是全球领导力专

家约翰·曾格，讲述的是鼓舞和激励作为有效领导行为的价值。著名的管理思想家朱迪思·巴德韦克在第 11 章“创造意识，创造改变”中，将前沿的心理研究与实际的商业应用结合起来，为人们展示了转变的清晰轮廓。著名心理测量专家约瑟夫·福克曼是调查研究和变革管理方面的专家，在第 12 章“我真的关心”中，他指出了让员工察觉到领导者不在意的行为。宾夕法尼亚州立大学商学院战略领导方面的高级教授艾伯特·维切森博士在第 13 章“领导的真实产物：将展望与现实结合起来”中介绍了组织的“DNA 模型”。维切森博士以战略、文化及领导力为基础，向领导者提出建议，指出通过激励公司内所有的员工，可以实现展望与现实的一致。最后，国际著名行为研究科学家，以及培训与人力资源发展领域的权威人士保罗·赫西博士在第 14 章“为获得成功，需要了解 Y 一代的哪些信息”中，讨论了 Y 一代员工给当今的领导者带来的挑战。当今的领导者主要来自 X 一代及婴儿潮时期。赫西博士概括在了工作环境中，Y 一代员工的技能、教育及期望，并介绍了有效应对的领导技能。

第 4 篇，“促进改变：领导者的角色”的第 15 章由 RBL 集团的共同创始人诺姆·斯莫尔伍德和《人力资源杂志》排名第一的人力资源界最具影响力的、首席商业教练戴夫·尤瑞奇共同完成。第 15 章“什么是高效的领导者？领导力准则和领导力品牌”，向读者提供了一个清晰的实证基础框架——领导力准则——描述了成为一位好领导的因素。第 16 章“领导者的情感变化：21 世纪新型的领导能力”，介绍 21 世纪领导者面临的新挑战，提供了基于情绪的解决办法，还介绍了全球知名心理学家罗伯特·罗森博士提出的认知策略方法。第 17 章“调节组织中的政治氛围”，介绍了一个有趣的概念“政治氛围”，以此来描述团队工作。首席执行教练加里·兰克博士、国际知名的工作