

沃伦·本尼斯
领导力工作坊

让人信服

掌控领导力的九大支柱

Leading with Conviction

Mastering the Nine Critical Pillars of
Integrated Leadership

珍藏版



[美] 萨思洛 (Shalom Saada Saar) 著
迈克尔·哈格罗夫 (Michael J. Hargrove)

吴春雷 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

让人信服

掌控领导力的九大支柱

Leading with Conviction

Mastering the Nine Critical Pillars of
Integrated Leadership

珍藏版

[美] 萨思洛 (Shalom Saada Saar) 著
迈克尔·哈格罗夫 (Michael J. Hargrove)

吴春雷 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

图书在版编目 (CIP) 数据

让人信服:掌控领导力的九大支柱:珍藏版/(美)萨思洛(Shalom Saada Saar),(美)迈克尔·哈格罗夫(Michael Hargrove)著;吴春雷译. —北京:中国电力出版社,2017.9

书名原文:Leading with Conviction: Mastering the Nine Critical Pillars of Integrated Leadership
ISBN 978-7-5198-0940-9

I. ①让… II. ①萨… ②迈… ③吴… III. ①领导学 IV. ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 160067 号

Leading with Conviction: Mastering the Nine Critical Pillars of Integrated Leadership (978-1-118-44426-9)

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.
京权图字:01-2013-2130

出版发行:中国电力出版社

地 址:北京市东城区北京站西街 19 号(邮政编码 100005)

网 址:<http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:马莹 李静

责任校对:铸创

装帧设计:九五互通 周赢

责任印制:邹树群

印 刷:三河万龙印装有限公司

版 次:2017 年 9 月第 1 版

印 次:2017 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本:700 毫米 × 1000 毫米 16 开本

印 张:14

字 数:153 千字

定 价:58.00 元

版权专有 侵权必究

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

近年来，话剧文化产业发展得如火如荼，香港、台湾的知名话剧导演如孟京辉、林奕华、赖声川等的作品多地巡演，为人称道。这些知名导演在成功之后发挥自己的优势，充分利用自己的资源，成立工作坊（工作室），支持和培养后起之秀，专注于创新实验。这些创意和人才及他们推出的一系列成功的作品，反过来又进一步提高了其创立者的影响力，如此，又推动了整个话剧文化产业的良性循环，刺激了年轻一代的无限创意，使得近年来话剧剧场上座率高，话剧作品产量既多又好。

受此启发，我们在领导力图书出版中引入了这一理念，策划出版“沃伦·本尼斯领导力工作坊”丛书。领导力大师沃伦·本尼斯作为领导力学科的开创者，奠定了领导力理论和思想的基础，为后续的领导力研究者和实践者提供了方向，被称为“领导学大师们的院长”。本尼斯在领导力方面的影响力正是我们以其名字命名的原因。

这套丛书获沃伦·本尼斯推荐，专注于管理学领域

新颖而典范的思想与实践，旨在启迪各种组织机构的领导者和管理者，帮助其实现力图推动的变革。该丛书的作者或是哈佛大学等知名学府的领导力专家，用更加系统或独特的视角解读何谓领导力，如何掌控领导力；或是具有丰富领导阅历的企业家，用自己的故事诠释如何成为一个伟大的领导者，如何带领一个企业走向辉煌。

希望本套丛书的出版能够给广大读者带来深刻的启迪，为企业管理者 and 领导者提供有益的帮助。也希望广大读者能够给我们提供宝贵的意见，帮助我们更好地完成这一工作。

领导者有许多职责要承担，包括明确外部环境、设定计划和安排完成正确的事。完成职责工作非常不易，需要经过多年的实践、反思和谋划。那么，领导者要从哪里入手呢？

本书中，萨思洛以每一位领导者必须重视的因素——充分了解自己作为切入点，真正地认识自己的优势和劣势，这已经成为一种公认的优秀品质。然而，萨思洛还借此探讨了心态的问题，即真正了解自己是实现转变必须迈出的第一步。然后，他描述了领导者必须具备的八种其他核心要素，并指出心态的重要性是始终不变的。

如果你正试图成为一位更出色的领导者，在本书中，你将会发现一种经过实践检验并能够给人以启迪的方法，它会指导你完成领导者需要完成的工作。尽管领导这一“事业”没有什么捷径可走，但前人的智慧和经验会使这一过程变得更加高效。总之，你会在本书中找到答案。

谨以此书纪念我的双亲——拉比·蔡和阿兹扎·萨达，他们对我们倾注了全部的爱，令人信服地领导了整个家族。

——萨思洛

谨以此书献给我的双亲——詹姆斯中校和薇薇安·哈格罗夫，他们以自己的言行教导我们如何领导。

——迈克尔·哈格罗夫

致谢

写一本有关领导力的书并非一件小事。在过去的 30 年里，我们曾奔赴世界各地，与许多大型上市公司、新成立的组织和政府机构的高级管理人员打交道。在工作过程中，我们曾为许多领导者保驾护航，帮助他们取得了技术性任务和领导任务之间原本难以实现的平衡。我们向他们建议，为了理解真实的自我，领导者们需要深入地分析自己的性格，并明确自己希望将怎样的“领导力遗产”留给后人。

我们仔细研究了所累积的数据后，逐渐发现了一些规律，明白了是何原因导致了卓越领导力和平庸领导力之间的差异。说得更具体一些，我们发现某些特征会对个人和组织的结果产生至关重要的影响。本书的目的就是分享我们在领导力基本“支柱”方面研究的心得。我们的目标是帮助读者验证自己的信念和行为，并培养他们以全局性眼光看待事物、坚守信念和在组织内高效领导的技能。

许多高级管理人员曾邀请我们深入他们的组织，积

极地分享他们担心的问题、他们的希望以及他们的经历和采取的行动。我们要对他们表达最诚挚的谢意，感谢他们和他们的团队。

还有一些人，他们与本书作者怀揣着同样的梦想，为了把有益的思想转变成现实，投入了大量的时间和精力。没有这些人的帮助，本书不可能完成。我们要特别感谢才华横溢的编辑杰奎琳·墨菲，她花费了大量时间与我们一起努力工作。杰奎琳鼓励我们简洁地思考，建议我们以一种简单和令人信服的方式表达想法。我们还要感谢杰瑞·罗德、戴维·沃克曼、夏洛特·布瑞托、劳拉·比诺埃、珍妮特·隆巴多以及利萨·温格，在整个写作过程中，他们都提供了慷慨的支持和有益的意见。

我们永远感激沃伦·本尼斯，他为当代领导力研究开辟了一条道路，为我们树立了典范，也是我们的灵感之源。感谢罗伯特·H. 迈尔斯和理查德·哈莫米斯，他们向我们展示了案例研究这种有效并持久的学习工具的威力。特别感谢大卫·葛根和蓓西·迈尔丝，他们为我们开启了哈佛大学肯尼迪政府管理学院的大门，使我们能在此探索自我认知能力和领导力之间的联系。

还要特别感谢麻省理工学院的克瑞斯·卡普莱斯和帕特·黑尔，在我们写作本书时，他们给予了支持和

鼓励。感谢在北京和麻省理工学院的长江商学院的教职员工。

向我们的研究助理尼利马·马哈贾致以特别的谢意，她筛选了大量的文章，其卓越的编辑才华让我们深感震撼。

最后，感谢我们的家人和朋友，在我们奔赴世界各个角落的漫长时期内，他们给予了莫大的支持，他们的奉献和鼓励对本书的付梓至关重要。在许多方面，他们都践行了“令人信服地领导”的真正含义。

出版者的话

序

致谢

引言 旅途开始 / 001

领导并非精英专属 / 004

领导是一种个人追求 / 006

领导需要勇气 / 007

领导需要一定的信念飞跃 / 008

领导是谋定而为 / 009

领导力：唯一可持续的竞争优势 / 010

九大领导力支柱 / 011

第一章 自我认知支柱 / 017

建立自我认知支柱的理由 / 024

自我认知的三大基本要素 / 026

加深自我认知的方法 / 028

360度反馈 / 033

第二章 平衡力支柱 / 037

平衡的必要性 / 040

领导力跷跷板 /	042
管事和管人 /	044
工作和个人生活 /	051
有关平衡力的最后提示 /	052

第三章 灵活性支柱 / 055

全套工具 /	062
加强灵活性的策略 /	064

第四章 变革支柱 / 077

变革的阶段 /	082
带领人们穿越变革曲线 /	085
如何应对改变人们想法的挑战 /	087
组织变革的成功准则 /	091

第五章 冲突支柱 / 097

冲突是变革中的常态 /	100
冲突的根源 /	103
解决冲突的途径 /	108
架起“孤岛”之间的桥梁 /	111
冲突的积极面 /	116

第六章 创造力支柱 / 119

培养创造力 /	124
---------	-----

接受思维差异：从理论到实践 / 128

将富有创意的见解与数据分析整合起来 / 133

第七章 培训支柱 / 137

培训中固有的挑战 / 142

培训准备 / 149

培训交流的框架 / 151

倾听的重要性 / 154

现实中的培训典范 / 155

第八章 合作支柱 / 159

倚重团队的三个理由 / 163

团队功能和功能失调 / 169

团队的五大基本要素 / 171

第九章 结果支柱 / 181

明确愿景和价值准则 / 184

锁定结果：按路线图行事 / 187

个人承诺：持续致力于既定目标 / 193

案例：阿迪达斯北美公司 / 195

为结果而领导 / 199

尾声 旅途仍在继续 / 201

引言 旅途开始

多观察、多吃苦、多研究，这是求学的三大支柱。

——本杰明·迪斯雷利
英国前首相

领导者的日子并不好过，充满了阻碍、失意和失败，但也不乏大大小小的胜利，也正是这些失望和成功让我们屡败屡战。这恰是领导力的秘诀——有决心回头并再次尝试。每一次，我们都积累了经验、增长了见识，获得更好的视角、更高的效率和更顽强的意志。

令人信服地领导，这是古往今来不同文化背景下的领导者的一个共同点。它源于这样一种认知：重要事件受行动的影响。它植根于这样一种认识：我们有力量塑造事件的结果。本书旨在对有效的领导力追根溯源，提供一些新的视角和方向，并就如何改变生活、改进变革中的组织、社区和家庭的质量提供一些指导。这些都需要令人信服地领导。

出类拔萃的思想者和导师们，诸如霍华德·加德纳、沃伦·本尼斯、罗纳德·海菲兹、琳达·希尔、比尔·乔治、丹尼尔·戈尔曼等，创作出了许多有关领导力思想的优秀作品。他们的著作、演讲和课程为领导者变得更加优秀提供了令人信服思想和理论指导。他们强调了人的理智和强大的适应性的重要性。他们指出，当今世界复杂多变，领导者要作出细致入微的反应，具备适应不确定环境的能力，同时还要行动迅速。最重要的是，他们提醒我们，领导者首先是作为人而存在的，所以，信念和自我认知是高效、持久领导的基础。

我们所要阐述的正是这些思想者尚未涉及的内容。本书提供了一些实用、精妙的工具，能帮助领导者坚决地采取行动，从而提高领导的能力。我们识别出可终身学习的九大支柱，也给出了建立这九大支柱的有针对性的策略。

为本书奠定基础的领导理念和原则是我们多年来与许多高管和经理人密切合作的结果。我们曾做过数百次的培训，进行了多次全面的反馈评估，

采访了多个团队并研究了不同的领导力模式。我们不能声称这本书的内容是完全科学的，但可以肯定的是，它充分展示了 30 余年来我们与跨国公司、小型创业公司、政府机构和非营利性组织之间密切合作的成果。通过本书，我们明确了一些跨越时间、空间和文化界限的普遍原则。

本书所强调的领导力支柱具备很强的可操作性，它们可以被领导者构建，可以作为知识被传授，也可以被领导者学习。如果你选择踏上领导之路，那么，你必须具备这些技能，并积极、主动、持续地践行。成长为一名更优秀的领导者需要付出努力，但付出努力时你选择的出发点可能并不正确。例如，领导力研讨会的效果往往是有限的，尽管在参加研讨会的那一刻你很受震撼，但这种震撼能否产生持久的影响力却值得怀疑。你可能会发现某一瞬间你的灵感迸发，但在日常生活和工作的压力和问题的影响下，你会丧失激情，重新返回到过去的“舒适区”里，没有任何改变。改变没有坚持到底，因为你还没有真正理解改变的思想。而且，真正投身于改变需要自信，这是令人信服地领导的一个前提。令人信服的领导需要真正的激情，而让事情变得更好的信念和愿望驱动着这一激情。

构建九大基本支柱是令人信服地领导的关键和前提，但是，在开始正式讨论之前，我们首先要提出一些假设，以此界定本书的限定性条件。

领导并非精英专属

首先，本书所关注的是广义的领导，即关乎每个人的领导。它并非上