

认清自己、放眼未来、提升能力

领导者 必备的8项素质

A New Breed of Leader

(美) 希拉·默里·贝瑟尔 著
刘艳霞 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

认清自己、放眼未来、提升能力

领导者 必备的8项素质

A New Breed of Leader



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

A New Breed of Leader by Sheila Murray Bethel, Ph.D

Copyright © 2009 by Sheila Murray Bethel, Ph.D

Published by arrangement with the author through Doris S. Michaels Literary Agency, Inc..

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Publishing House of Electronics Industry.

All Rights reserved.

本书中文简体字翻译版由作者通过 Doris S. Michaels Literary Agency, Inc. 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: 01-2009-6048

图书在版编目(CIP)数据

领导者必备的 8 项素质 / (美) 贝瑟尔 (Bethel, S.M.) 著; 刘艳霞译. —北京: 电子工业出版社, 2010.9

书名原文: A New Breed of Leader

ISBN 978-7-121-11522-6

I. ①领… II. ①贝… ②刘… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 150845 号

责任编辑: 曹 坤

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 19.25 字数: 331 千字

印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 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。

好评如潮



本书应该成为每个商学院毕业生的必读之书。在高等学院的教育中，大多忽视了领导者所必须具备的责任和职责，这对于解决当前现实问题具有重要影响。

——William Parker, CEO/总裁, Energyline

本书包含故事、引述、实例与行动步骤等丰富的内容，任何级别的领导者都应该读一读。

——Dr. Tony Alessandra, *The New Art of Managing People*
和 *Charisma* 的作者

作为 21 世纪领导力方面最具重量级的书之一。本书的“谦逊”一章对我触动尤其大……它不仅强调了一些我已经掌握的原则，更重要的是，它教给了我许多东西。

——Terry Gibson, CFA, 高级副总裁, BMO Nesbitt Burns, 加拿大

这是一本为读者带来无限灵感的领导力开发指南。贝瑟尔博士将最新的领导力理论进行了细致的整理，从而使本书轻松易读、容易掌握。

——Suhas Mehta, 总裁, International Business Network, 圣塔克拉拉大学

领导力是多年来一直流行的主题，但是怎样才能成为一名成功的领导者却随着社会发展在不断变化。在本书中，贝瑟尔博士为我们总结了 21 世纪的领导者应该具备的素质，尤其是关于“谦逊”的那一章值得每一位 CEO 认真阅读。

——Jeannine Drew，总裁，Drew Communications

本书极富感染力，包含了很多政府、企业中有关卓越领导力的真实案例。

——Trevor Summerson，高级项目集经理，
诺丁汉国家学院领导力学校，英国

贝瑟尔博士以清晰的思路分析了一些非常显而易见的，但人们在实际的工作和生活中却并没有付诸实践的道理和方法。

——Vilma Mansutti，行政助理，
French High Council on Integration，巴黎

如果未来的领导者要想成就卓越，那么在《领导者必备的 8 项素质》中所讲述的黄金法则就是他们必须学习和实践的。

——John Elkington，*The Power of Unreasonable People* 的作者之一，
SustainAbility 的创立者之一，伦敦

贝瑟尔博士在书中以全新的角度定义了“领导力”这一概念，她为我们提供了自我实现、达成目标的新方法。

——Alex Bouhr 工程师，Intertek，巴黎

中译版作者序



站在高高的长城上，我看到了广袤疆域上的中国之美。向着旧金山的方向望去，我明白了中美之间的距离是多么遥远。但是也就是在那一刻，我意识到，虽然国家之间的距离是遥远的，但是我们个人的希望和梦想却几乎相同。我们的相同点多于不同点，我们都是地球村的公民。在奇妙技术的帮助下，我们在数秒之内，便可以联系彼此。

在世界历史上，这是一个令人激动的时刻：你和我，和全世界的人们一起进行关于领导力与全球性变革的对话。我们都是 21 世纪领导力的终生学习者。

作为一名老师，我非常愿意和你分享我在过去 10 年里作为应用行为学家在工作中取得的成果。在这个快速变化着的世界，作为领导者意味着什么？在寻找答案的过程中，来自 30 个国家的企业和个人为我提供了宝贵的见解与看问题的视野。这段经历赋予我的不仅仅是许多宝贵的知识，更有这期间孕育而生的各种关系。

新型领导者素质模式应运而生了。这一模式是基于对所有生命和领导力都是一个循环、一个连续体的认识而得出的。在成长和进步的道路上，领导者通过改进 8 项素质中的某一项而取得进步，之后再去做另外一项素质，依此继续下去。这 8 项素质彼此紧密相关，当你构建自己的领导力时，必须要考虑每一项素质。真心希望在本书中你可以找到即时可用的信息。

本着开发和学习的精神，我很高兴向你介绍这种新型领导者模式。很容易理解的观点和概念，在实际运用的时候却常常遭遇巨大阻力，这正是我们这个时代的领导者须要面对的挑战。在第6章中，你会看到前美国驻中国大使尚慕杰的例子。我相信你会发现他的视野和思维涉及我们共同的利益。

新时代的领导者，无论是来自哪个国家和哪个行业，都面临着前所未有的机遇，那就是解决人类最关键的问题：把全世界的人们团结起来，共创一个安全、和睦的地球。你可以站出来成为负责任的领导者，和数百万其他领导者一起，在通向更美好世界的全球性道路上留下深深的足迹，以供后人追随。

当你在自己的生活和组织的管理中使用这一新模式的时候，什么是有效的？什么是无效的？为什么？我期待听到你的反馈。

为你的领导力之旅献上我最衷心的祝福！

希拉·默里·贝瑟尔博士

Sheila@bethelinstitute.com

www.bethelinstitute.com

于美国加利福尼亚旧金山

2010年8月11日

作者简介



阅读全球领导力与变革专家、畅销书作者、名人堂演说家、贝瑟尔领导力学会首席执行官希拉·默里·贝瑟尔博士的客户名单，就好像是在读一本全球商业界、企业界、教育界和政府机关的名人志一样。贝瑟尔博士曾在全世界 20 多个国家举行过 3 000 多场演讲，听众总人数超过 200 万人。她对现代领导力的发展趋势和相关事件的真知灼见，可以帮助各类企业和团体实现人力资源的最佳配置，并帮助它们解决员工的问题，提高进步的标准。凭借敏锐的商业头脑和对人的独到见解，她知道如何帮助人们发挥其最大潜力和找到企业取得成功的秘诀。

她已经出版过 5 本著作，本书就是最新的一本。该书在全球范围内好评如潮，来自读者的评论包括“和时代完美契合”，“处在各个级别的领导者都应该阅读”……

除了在营利与非营利行业具有丰富的工作经验之外，贝瑟尔还曾经和四位美国总统、州长、国会成员、司法部门和军事部门的人员一起合作，其中就有科林·L·鲍威尔将军。

贝瑟尔愿意分享自己 25 年来获取的知识，为这个骚动时代的领导者提供指导。她颇有创意地把丰富的内容用一种娱乐性、启发性的方式呈现给读者，使读者在享受阅读过程的同时学到实用的知识。她直击领导者关心的问题，告诉

他们什么是有效的、什么是无效的，以及原因是什么。

贝瑟尔是传媒专业博士，她在印第安纳普渡大学、圣弗朗西斯科州立大学及南加利福尼亚大学担任客座教师。目前，她是马来西亚阿姆斯特德大学咨询委员会成员。

译者序



你是一位领导者吗？你想成为一位领导者吗？

本书正是一本写给现在及未来领导者的书。

在 21 世纪，全球化进程使人才竞争和企业经营压力日益加剧。“不进步就意味着退步”仿佛已经成为“知识就是力量”般响亮的时代格言。

面对新世纪带来的挑战，新一代领导者如何踏出领导的第一步？又如何运用领导这项权力呢？

书中提出两个重要概念。第一个概念是新型领导者金字塔。金字塔是对领导者的归类，即启发者、创造者、建立者、维持者。身处塔底的维持型领导者人数最多，而站在塔顶的启发型领导者寥寥无几。另一个概念是新型领导者拼图，共 8 个模块：开放性、胜任力、责任、价值观、掌控力、洞察力、沟通和谦逊。每一个模块代表新型领导者必备的一项重要素质。当然，也许当你读到那些内容的时候，你会很高兴地发现，你已经具备了这 8 项领导素质中的很多项。此外，在这这 8 个模块之外，有一个“可能性”模块，这是因为领导力是永远没有尽头、不断发展和变化的，领导者的未来充满各种可能性。

黎涓、于楠楠、刘艳云、万靖云、姚丽萍和于美芳分别负责了本书的翻译工作，在此特表感谢。

刘艳霞

目 录



引 言 成为新型领导者——从哪里开始 / 1

真正的领导力不是立刻就能学会的，它是一项不断发展的技能、天赋、能力，它不是宣扬出来的，它需要每位领导者用一生去磨炼。本书所讲的领导力 8 项素质中的每一项都是领导者所必备的素质。它能帮你形成个人领导优势并指明领导方向。

如果你是一名新领导者，你应该确定目标，并朝着目标不断进步。

如果你是一名主管或者中层管理者，你应该认清自己的优点和缺点。

如果你是一名高层管理者或者执行官，你必须更具敏锐的洞察力，评估自己的领导力素质。

第 1 章 胜任力——达成目标 / 19

胜任力是领导者首先应该具备的素质，因为它能促成愿景和目标的确立。

当你知道自己在做什么，具有采取行动、做决策的知识和经验，并具有领袖气质时，你就可以领导人们采取正确的行动并取得卓越的成就。因此，胜任力就是在正确的时间以正确的方式做正确的事情。

第2章 责任——培育信任 / 53

对自己的行为及自己责任内发生的事情负责任是体现自身可靠性和可信赖性、获得信任的关键。

正如丘吉尔写道：“伟大的代价是负责任。”在领导力素质中，由责任生成的信任最重要，它是领导力的核心内容。因为领导者是生活在显微镜下的。有一则关于领导的法则：被领导者会把领导者当做榜样，去模仿领导者的行为，即负责任或不负责任均能产生远远大于事情本身的涟漪效应。

第3章 开放性——塑造正直 / 86

开放性是体现领导者自身正直与否的最好方式，它是一种软性技能。你的行为会极大地影响追随者及你领导的整个工作环境。以开放的方式提问，以尊重他人的方式探究真相。开放性带来的力量远远超过隐藏带来的安全感。

第4章 沟通——建立联系 / 120

语言是把双刃剑，它既可以毁掉一个人或一个组织，也可以在个人间及组织间构建一座坚固的桥，而桥的两端是文化与理念。

21世纪的领导者不仅要具有良好的沟通技巧，还要成为语言的驾驭者——语言达人，即让你的沟通清晰、简练。如果沟通被巧妙、合理地利用，它就会成为连接你和其他人关系的有力武器。

第5章 价值观——凝聚力量 / 156

价值观是将具有共同目标和理想的人联系在一起的纽带，它是个微妙、抽象、令人难以捉摸的词。

人们所信奉的价值观赋予了其道德准则。它就好像船里的压舱物，无论顺境逆境都能保持平衡。当领导者的行为和价值观一致时，就是最值得信任之时！作为领导者，如果你能将高尚的道德和真正关心他人的行为同提高个人能力及公平行使权利结合起来，你就会赢得人们的信任并把你的价值观上升为团队的价值观念。

第6章 洞察力——建立平衡 / 192

清晰的洞察力能够帮助领导者在重大变化前保持准确的方向。

现在，全世界的联系越来越紧密了，但这并不意味着世界缩小了，而是机会增多了。如果领导者能多了解历史，那么就可以让视角更宽阔，决策更明智。最重要的是，对照着过去和现在，才能正确地选择未来。因为，宽阔的视角会帮助领导者提高洞察力，驾驭并综合利用其他各项素质。

第7章 掌控力——扩大影响力 / 223

掌控力是一种领导者和被领导者之间内在的限制关系。

你能感到权力的出现，但权力的准确性质却难以辨析。使用权力需要智慧、约束力和耐心，以及最重要的——掌控力。一个极具个人魅力的领导者就好比多面的钻石，他的每个面都是闪耀的，每个走近他的人都会感受到光芒。做一个新型领导者的关键之一就是要清楚什么时候说“是”。

第8章 谦逊——激发真诚 / 257

谦逊建立信赖，傲慢毁掉信赖。

在所有的领导者素质中，谦逊是最不易于通过逐步学习获得的。谦逊源于内心深处，是对自己的感受及对他人的评价。它是一种态度、一种处世哲学、一种信念体系，即“成为最好的领导者的方式就是做追随者的最好的仆人”。看清自己的弱点，承认自己的错误，让你变得更加平易近人。

引言

成为新型领导者 ——从哪里开始

能存活下来的物种不是最强的，也不是最聪明的，
而是最能应对变化的。

——查尔斯·达尔文

你希望成为一名新型领导者吗？这类领导者能激发下属寻找应对 21 世纪挑战的创新的、独特的方法。你希望获得新的领导本领，来构建共同价值观、彼此的关系和目标吗？如果告诉你你所拥有的领导力理论、行动方法哪些有用、哪些没用及原因，你愿意听吗？

我相信这些问题的答案都是“是”！我们将一起探讨做一名新型领导者意味着什么——在家里、在工作中、在社交中。

新型领导者的出现

马尔科姆·格拉德威尔写了《引爆点》一书，书中认为，“创意、产品、消息和行为都会像病毒一样进行传播”。事实上，有一个达到关键量的点，这就是引爆点。在领导力王国中，我们现在刚好处于那个点上。领导力不再和层级有关，它存在于整个组织中，它被传播和共享，尤其是在基于团队的组织中。在第7章中，读者将会读到来自施乐公司的两位非常有趣的女性成功故事，她们是主席安妮·马尔卡希和首席执行官乌苏拉·伯恩斯。她们做出了清醒的、有目的的决策：以优秀的个人领导能力为基础，在组织中共担领导的责任。

SRI 国际的首席执行官、主席柯蒂斯·卡尔森博士也支持格拉德威尔的引爆点理论，他写道：“关于对领导力的理解，我们已经从英雄式的、权利和力量主导的领导力过渡到了交互式领导力，以及由支持而主导的领导力。”最近，谷歌采用交互式的领导方式，解决了一些最迫切的全球性问题。它在全世界范围内发出请求，征集关于如何改变世界或者帮助他人问题的想法。它收到了 15 万份回复，Google 将从中选出前 150 个创意并给予现金奖励。

在 21 世纪的领导力新模式中，领导力专家沃伦·本尼斯提出了所谓的“严酷的考验”，即人们在学习、成长、领导的过程中，必须经历变革事件或者考验并且从中能有所收获。年轻领导者面临的问题是，严酷的考验非常少有，而且不能进行人工复制。如果你是一名年轻领导者，或者是一名有抱负的领导者，不要惧怕“严酷的考验”。你经历的那些事件，如个人的病痛、其他非常难的事情，确实是能改变你的生活的。在努力应对这些事件的过程中，你就获得了优势。以后，当检验自己的行动或者反应的时候，你就会发现你已经拥有了有价值的工具，可以用它们构建自己的领导力。

本书包含了很多关于“严酷的考验”的故事和案例，它们能帮助你评估自己的生活 and 领导力。最重要的是它们能帮助你检验自己在个人生活、职业生涯中的毅力及你的核心价值。

在第1章中，你将读到一位女性的“快速”领导风格如何帮助她应对“严酷的考验”事件，以及事情的最终结果。在第2章中，你将会读到两个“严峻的考验”事件（一个是关于个人生活的，另一个是职业生涯中的），这两个事件帮助两位男士形成了他们的领导风格，以及一个跨国公司。

更好地塑造自己

在学校里学习，在生活中受教育。

——马克·吐温

要想成为一名高效的新型领导者，接受这样的教育永远都不会显得太早或者太晚。美国最高法院著名法官霍姆斯在92岁的时候生病住进了医院，他的朋友罗斯福总统来看望他。当罗斯福总统走进屋子的时候，发现霍姆斯法官正在读一本希腊文的识字书，总统问道：“你在做什么？法官先生。”霍姆斯回答说：“读书啊。”总统说：“是的，我知道你在读书，但是为什么是希腊识字书呢？”霍姆斯回答说：“为什么呢，总统先生，因为我要改善我的大脑啊。”

不论你的经历如何，如果具备了最重要的8项素质，你将能更好地完成作为领导者的工作。

作为一名新领导者，你应该拥有一组清晰的路标，按照路标的指示不断让自己取得进步。

如果你是一名主管或者中层管理者，你应该更擅长认清自己的优点和缺点。

如果你是一名高层管理者或者执行官，你最好有敏锐的洞察力，来重新评估将自己送上这个位子的领导力素质是什么。

是做出改变的时候了

美国是建立在希望、目标，以及追求更好的时代、更好的做事方式的坚定信念基础之上的。我们急切需要充满创造力的领导者，他们将为我们展示新的方法。美国经历了总统选举方式的转变。种族、年龄、性别的障碍都被铲除了。现在的实际情况是，领导力的发展经历了一个飞跃，组织中每个人都在负责任方面有了很大的发展。

这种变革的风气已经遍及全球。社会各个阶层都需要勇敢的新型领导者来解决那些迫切需要解决的问题。现在，我们需要重新对那些经过实践检验的领导力理论进行筛选，并使之发展。通过使用一系列新的主题词、方法和行动来将过去的领导力素质加以整合，我们开始将商务中、政府中及其他机构中的领导力融入日常生活中。

“让旧的随风而去吧。”

通常，当你希望抛弃旧想法、概念和态度时，就会接受变化，于是，新的领导梦想和行动就有了产生的空间。

《变革管理的战略》(*Strategies for Managing Changes*) 一书的作者威廉·代尔这样写道：“变革这个问题对于任何一位组织的负责人来说都是最重要的事情，无论这个组织是家庭、公司、学校、教堂、代理机构、俱乐部，还是社会团体。”在一个变化如此迅速的世界里，所有国家都在寻找能够掌控变化的领导者，因为他们能够应对风险，在思想上和感情上都能接受新想法并找到新的解决办法。