



发“12311”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)

领导者如何获得或失去信誉，
人们为什么期望领导者具有信誉

How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It

信 誉

Credibility

(美) 詹姆斯·库泽斯 (James Kouzes) 著
巴里·波斯纳 (Barry Posner)
王华 雷建 译



电子工业出版社

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

领导者如何获得或失去信誉，
人们为什么期望领导者具有信誉
How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It

信 誉

(美) 詹姆斯·库泽斯 (James Kouzes) 著
巴里·波斯纳 (Barry Posner)
王华 雷建 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

James Kouzes, Barry Posner: *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*
Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by
Jossey-Bass, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经出
版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2010-5759

图书在版编目（CIP）数据

信誉 / （美）库泽斯（Kouzes,J.），（美）波斯纳（Posner,B.）著；王华，雷建译. —北
京：电子工业出版社，2011.1

书名原文：Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It
ISBN 978-7-121-12311-5

I. ①信… II. ①库… ②波… ③王… ④雷… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 224589 号

责任编辑：刘露明

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市胜利装订厂

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：15.5 字数：270 千字

印 次：2011 年 1 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 zlt@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 信誉与品德

信誉是领导者赢得其追随者信任的一种个人品质。领导者有信誉是追随者愿意向其贡献自己的情感、才智、体力和精神的先决条件。要想加强追随者对共同目标的投入，领导者就必须有信誉。

凭着对管理价值观和领导学的浓厚兴趣，我们于10年前开始创作本书。事实上，在创作本书的许多年以前，我们在第一次合作时就写了一篇名为《共享价值观很重要》(*Shared Values Make a Difference*) 的论文。该论文清楚地显示，当人们共享组织的价值观时，他们的投入度、满意度、生产率和工作成效要高得多。

随着研究的进行，我们发现，除非个人价值观很明确，否则，组织价值观是否明确根本无关紧要。人们不会因为组织将价值观刻在墙上就更加忠诚于组织。他们之所以忠诚是因为该价值观对他们来说很重要。

在过去的20年中，我们不断地询问一个问题：“你希望自己愿意追随的领导者具有什么样的品质？”你可能以为我们在这段时间里得到了一系列不同的回答，毕竟，人们总是对我们说，与1983年的世界相比，今天的世界已经完全不同了。

然而，我们得到的回答并没有不同。实际上，我们的调查对象涉及了全世界6个大陆上的大中小型企业、专业服务公司、制造企业、公共和私营组织、教育、医疗和政府机构中的男女老少。令我们震惊的是，人们反馈的信息自始至终都是一样的。他们想要的是真诚的、有前瞻性、有能力和有激情的领导者。这些品质合起来就是我们要在本书中深入讨论的个人



信誉。无论我们是在哪里或向谁提出这个问题，我们在1983年得到的调查结果在今天依然有效。信誉仍然是领导力的基石。事实上，这对奋斗于21世纪初的我们来说尤为重要。

让我们把个人信誉和个人价值观综合起来考虑，看看它们对领导者的意义。它们对领导者有很多重要意义，但其中最重要的意义是：领导是个人的事。它与公司、团体和国家都无关，而是与个人相关，与你相关。如果人们不信任信息源，他们就不会信任信息；如果人们不信任你，他们就不会信任你所说的。而如果领导与你相关，那么它就与你的信念、价值观和原则相关，并且与你对自己的价值观和信念的忠诚度相关。

以我们的经验来看，时代及环境虽然在变，但某些基本原则却没有变，必须牢牢记住。

基本原则 1：品德很重要

在圣克拉拉大学(Santa Clara University)马库拉应用伦理学中心(Markkula Center for Applied Ethics)最近举办的一次品德教育会议中，《品德教育》(*Educating for Character*)一书的作者托马斯·里考纳(Thomas Likona)以一首诗开始了他的发言：

注意你的想法，因为你的想法决定你的语言；
注意你的语言，因为你的语言决定你的行动；
注意你的行动，因为你的行动决定你的习惯；
注意你的习惯，因为你的习惯决定你的品德；
注意你的品德，因为你的品德决定你的命运。

战略并不是一种生物本能，它诞生于我们的大脑，通过语言得以表达，然后被转化为行动。随着时间的流逝，这些行动就决定了我们是谁，而我们反复做出的行动将决定我们遗留下来的价值。

教会人们利用这些商业工具对于创造一个健康、繁荣的社会来说是有

必要的，但仅仅这样做还不够。把正确的工具放在错误的手中来使用将导致灾难性的结果。我们对领导学研究得越多，就越确信，领导力发展的问题不仅仅是关于“如何做”的问题，也是有关品德发展的问题。

基本原则 2：个人采取行动，组织创造文化

采取行动的**不是组织，而是个人**；拯救生命的**不是组织，而是个人**；创造突破性产品的**不是组织，而是个人**；欺骗别人的**不是组织，而是个人**。认清这一点很重要，因为我们每个人最终都要为我们所做的事情承担个人责任。行动会带来结果，我们所有人都必须承担我们自己的结果。

而组织所做的事情是创造文化。组织的文化就相当于一个人的品德，被树立为榜样的行为将成为追随者的行为。这既有好的一面，也有坏的一面。好的一面是，牢固的文化可以依据道德行为建立起来；坏的一面是，文化（至少在某一段时期内）也可以依据不道德的行为而建立。因此，你选择信任的对象确实很重要。

基本原则 3：我们的系统是以信任为基础的

2001 年和 2002 年对公司欺诈、瞒骗等不法行为的揭露引发了对公司会计和股票期权的法律法规进行改革的呼吁，同时人们要求审计与咨询相分离。高管们所说的话已不再令人信服。现在已经通过的一项法律要求大公司的 CEO 们签署一份保证他们的季度报表准确无误的文件。原本暗含在内的意义现在不得明确地表达出来。为什么这会变得如此必要呢？它的终点在哪里？

不管你是否喜欢这些变化，它们都只证明了一点：我们的整个资本主义系统是以信任为基础的。它并不像商业学院所教授的那样是以投资模式为基础的；它不是以价格收入比率为基础的；它不是以收益表或资产负债表为基础的；它不是以任何诸如此类的理性概念或数字为基础的。它是



人们对这些数字及提供这些数字的人的信任为基础的。如果人们不信任那些掌握他们的金钱、生计和人生的人，他们就会拒绝参与。

我们所有人都在问自己：“这次市场下滑什么时候才会结束？什么时候熊市才会过去，而牛市再度回来？我的退休金账户什么时候才会开始增长？我什么时候才能开始感觉到经济安全一些了？”我们不能给你一个确定的日期，但是我们可以告诉你，只有当人们感觉到他们能够再一次信任这个系统及其中的人之后，这一天才会到来。

基本原则 4：领导是对话，而不是独白

在这个十分痛苦的经济时期中产生的最为积极的成果之一就是全国性对话热潮的展开。人们都在谈论伦理、价值观、公司责任和社会责任。谈论的形式多种多样，有峰会、社论、会议、论坛、法律制定、抗议活动、信函往来、电视特别节目和在线交流等。谁曾想过真诚和伦理会成为鸡尾酒晚会和高尔夫球赛的主题？但事实确实如此。

讨论是一件好事。我们不应该闭口不谈，也不应该阻止别人讨论品德问题。领导者应该鼓励讨论。你将在本书中读到，领导者是不能将上层的价值观强加给下层的。越允许人们去表达和探究，就能越快地发现我们共同的价值观和共同愿景。而如果你的经历与我们相似，你就会发现，我们共同的价值观之一就是诚实地生活与工作。

我们对信誉的研究

关于领导者如何取得非凡成就的书有很多，但是从追随者的角度来研究领导力的书很少。有几本书和几篇论文是关于做一个优秀的追随者的，但我们对它们表述的观点不甚满意。做一个优秀的追随者的观念太消极了。在这个经济动荡的年代里，我们需要的是有活力的追随者的热情参与和在所有层面上的更多领导。因此，要想追随者全身心地响应领导者的号召，



就必须了解追随者需要的来自领导者的具体行动。

本书是深入、持续调查的结果。本书的写作依据我们自己的调查。迄今为止，我们的调查对象遍及全世界，已经超过了 7.5 万人。本书中所报告的数据来自我们为写作本书而做的研究。但是，正如我们之前说过的那样，自我们于 20 世纪 80 年代初开始这项研究起，经过持续的更新，其结果始终没有改变过。

另外，我们为研究搜集了 400 多个案例，而我们今天仍然在继续搜集新的领导案例。为了深入理解和提供丰富的个人故事，我们还对许多管理者进行了 40 多次深度访谈。除非另有注明，本书中的引文都来自这些案例和访谈。书中涉及的所有人物的头衔和关系都是在本书原稿交付出版时他们所具有的头衔和关系。

我们从这些调查中识别出了人们最希望自己愿意追随的领导者具有的品质，并从案例研究中找出了赋予领导者信誉的具体行动。焦点小组和主题专家帮助我们界定最重要的行为。进一步的调查研究项目，包括组织内部和组织间的研究，使我们能够证实这些领导行动的重要性，并最终得出信誉对工作态度和绩效具有重大影响的结论。

谁应该阅读本书

通过本书，我们继续致力于帮助各类组织（包括公共、私营、教育、宗教、志愿、政府、军事和非营利性的组织等）中各个层面上的人加强他们领导他人取得非凡成就的能力。由于管理者或人力资源专员是我们最常与之交流的人群，因而本书中的大多数案例都是来自管理层的领导案例。

当然，管理者和人力资源专员并不是我们唯一的研究对象。在写作本书的过程中，我们还搜集了团队领导者、志愿领导者、政治领导者、工会领导者、学生领导者及来自其他各个职能领域的领导者的数据。我们的研究与实践使我们相信，我们每一个人在我们生活的某个方面都是一个领导者。因此，我们相信，本书对想要进步并领导人们走向个人、组织和社会



的新未来的任何人（不管是在工作中、家庭中、社交活动中，还是志愿活动中的任何人）都是有用的。

通过阅读本书，你将了解到：

- ▶ 追随者希望领导者具有的品质；
- ▶ 领导及所有有效关系的基石；
- ▶ 增强领导者信誉的原则和修炼方法；
- ▶ 你在自己的领导实践中可以采取的行动；
- ▶ 领导者要想达到其追随者的期望所面临的挑战。

你将明白，信誉是领导及所有有效关系的基石。你还将明白，信誉本质上是由我们的追随者决定的。

本书内容概览

在第 1 章中，我们展示了领导是一种关系和服务的观点。我们利用长期研究的项目的结果识别出了人们最希望他们的领导者具备的品质。该章数据清楚地显示出，信誉是领导力的基石。

在第 2 章中，我们讨论了信誉高的领导者对人们和组织的积极影响，以及信誉低的领导者对士气和绩效的消极影响。在该章中，我们利用领导者和追随者的趣事和实例展现了我们的研究结果。

从第 3 章到第 8 章，我们分别探讨了从案例研究和访谈中总结出来的建立信誉的 6 项修炼。尽管这些讨论都是以我们的研究为基础的，但我们也汲取了其他学者的研究成果。我们通过案例阐释了每一个原则，并描述了领导者如何通过修炼来增强他们的信誉。每一章都总结出了一些实用的诀窍和技巧，以帮助你应用这些技巧来扮演好自己的领导角色。

在第 3 章中，我们以自我认识，即对信念、能力、信心和品德的内心探索为起点开始了建立信誉之旅。信念是我们的指南，能力赋予我们实践信念的技能，自信给予我们按照信念行事的决心，而这一切合起来就是品德。

在第4章中，我们将了解到，值得信任的领导者就是将追随者的最大利益放在心上的领导者。要想增强信誉，领导者就要探寻他人的意图和愿望。有信誉的领导者懂得倾听，并且擅长倾听，他们能鉴别出不同追随者的希望与梦想。

但是，如果领导者不能整合多样化的观点并予以统一的话，多样化就可能导致分裂。在第5章中，我们讨论了共享价值观对个人、组织和团体健康的重大影响。我们谈论了领导者如何寻找共同点，建立团队，以原则而不是职务为根据来解决冲突。

在第6章中，我们将看到，人们无法做他们不知道如何做的事情。除非其成员具有相应的技能和能力，否则组织无法持续地提供高水平的服务、质量、创新或尊重。有能力的组织领导者会不断地发展组织的能力，将价值观付诸实践。他们引导追随者，向他们提供选择，鼓舞他们，培养他们的自信心，并创造一种终身学习的氛围。有信誉的领导者还激发每个人的领导才能，因为他们相信每个追随者都能学会承担持续进步的责任。

追随者不是为领导者服务的；相反，领导者服务于追随者。他们都服务于一个共同的目标。在第7章中，我们研究了有信誉的领导者是如何示范他们个人对共享价值观和组织愿景的实践的。我们将看到，领导者如何保持与追随者的联系，如何第一个承担起责任，如何将时间投入在重要的价值观上，如何引导他人，并且如何信守承诺。

在怀疑讥讽不断升温和变革的步伐丝毫不减慢的情形下，能够吸引追随者的只有那些能够振奋人们的精神、恢复他们对未来的信心的领导者。在第8章中，我们探讨了有信誉的领导者如何通过展示他们坚定不移的信念，激励积极的想法和观念，寻求和给予支持来维持希望。有信誉的领导者总是对他人寄予希望——这是一个很重要的任务，因为，最终只有具有希望的人才会取得成功。

最后，在第9章中，我们讨论了领导者在响应其追随者并坚持他们自己的信念时经历的挑战。领导者也是人，也会犯错误。我们不应该期望完美，我们应该怀着一种谦卑和持续学习的态度不断提高。



本书的附录 A 是一份技术性报告，描述了我们对于信誉的研究，展示了领导者的重要行动和行为，分析了这些行动对工作态度和绩效的影响。我们向想要更多地了解我们的研究的读者展示了我们是如何评价领导者的信誉的，并介绍了研究的样本和反馈特点、研究方法和重要变量的统计公式。

你可以成为一个领导者

尽管一切已然发生，人们还是想要并且需要领导者，但他们只是想要具有服务意识、真正尊重追随者的智慧和贡献的领导者，他们想要的是把原则置于政策或利润之前、把他人利益置于自身利益之前的领导者。

领导很重要。相对于稳定时期来说，领导在不稳定时期重要得多。现在，我们已经处于不稳定的时期了，而我们在接下来的日子里还将迎接更多、更大、更彻底的变革。

然而，发起或响应变革的成功与变革领导者的信誉是分不开的。追随者愿意参与的程度与他们对变革发起者的信任程度有关。因此，对领导者来说，在开始每一个重要的变革前进行“信誉测试”是明智的。不仅要问“我的追随者相信这个新制度将提高我们的绩效吗？”或“他们相信这个冒险政策是为了取得更好的结果吗？”还要问“他们信任我，并且相信我具有领导这场变革的能力吗？”

领导者不能一人独行，无论是在公司、团体还是国家中，包括领导者和追随者在内的每个人都要分担完成任务的责任。领导者需要追随者的热情参与，追随者也相应地需要领导者的胆识和勇气。领导者还需要有洞察力，而响应高度多样化的人们需求是一种社交挑战和个人斗争。尊重必须是双向的。

领导应该是每个人的事。通过将领导看做我们的事而不仅仅是他们的事，我们共同努力恢复相互间的信任和理解；通过使领导与我们相关而不是与他们相关，我们共同承担起言出必行的责任。在这个过程中，我们所有人都变得更加有信誉。



目 录

前言 信誉与品德	VI
第 1 章 领导是一种关系	1
要参与实践，不要脱离实践	2
链接领导、服务和质量的关系	7
了解追随者的期望	10
明确受人尊敬的领导者的品质	12
认识领导力的基石：信誉	18
赢得信誉	20
第 2 章 信誉使你与众不同	22
有激情的领导者	24
愤世嫉俗者在增加	27
愤世嫉俗的原因	30
看得见的领导者	36
说到做到是增强信誉的关键	38
增强信誉的 6 项修炼	41
第 3 章 认识你自己	47
澄清你的信念	48
评估价值观	54

获取能力.....	56
相信自己能做到.....	61
品德.....	66
学以致用：认识你自己.....	67
第4章 尊重追随者及其多样性.....	72
新伦理观：将焦点从自己转移到他人.....	74
通过多样性增强绩效.....	77
通过倾听显示尊重.....	79
寻求反馈.....	84
促进建设性争论.....	85
获得信任.....	86
冒险与创新.....	89
学以致用：尊重追随者及其多样性.....	91
第5章 确立共同的价值观.....	96
利用共同的价值观做到与众不同.....	98
找到共同点.....	100
创建一个合作的、自豪的团队.....	103
利用组织系统强化共同的价值观.....	108
解决价值观困境.....	111
学以致用：确立共同的价值观.....	117
第6章 提升能力.....	123
解放每个人的领导力.....	125
构建能力：教育，教育，再教育.....	127
提供选择权，鼓励主人翁意识.....	129
激励人心.....	132
创造学习氛围.....	134



促进沟通与反馈	137
促进承担责任	139
学以致用：提升能力	141
第 7 章 服务于共同目标	146
先试先行	150
保持联系	152
创造意义	155
讲故事	157
在学习时刻进行教导	159
丢失与恢复信誉	163
建立系统与结构	165
学以致用：服务于共同目标	169
第 8 章 维持希望	176
掌控局面：坚定信念的勇气	179
激发积极的思想 and 美好的想象	185
奉献爱心和鼓励	189
积极健康地生活	192
学以致用：维持希望	195
第 9 章 努力做人	200
自由与约束的矛盾	202
领导与追随的矛盾	204
对成功的理解	209
卓越与过度	211
革新：从旧的结局到新的开始	219
附录 A 对信誉的影响因素及信誉行为的研究	222
作者简介	231

1



第 1 章 领导是一种关系

我认为领导不是一个地位，也不是一项技能，而是一种关系。

——Phil Quigley, 太平洋贝尔公司 (Pacific Bell)

领导就是想领导别人的人与选择追随他的人之间的相互关系。任何对于领导力的讨论都必须分析这种关系。如果不理解领导者与其追随者之间的这种关系，战略、战术、技能和实践都是空谈。如果不需要这种关系，也就不需要领导者了。

追随者对领导者有什么期望？领导者对追随者又有什么期望？领导者服务的目标是什么？为什么人们信任或不信任某些事？为什么有的人选择追随的某个领导者受到其他人的抵制？哪些行动维护了这种关系？哪些又破坏了它？领导者与追随者之间的当前关系如何？

只有回答了这些及相关的问题，理解了构成领导者—追随者关系的基石是什么，我们才有希望重振我们的公司和团队。而这个基石必须结实、牢固，只有这样，我们才有希望建造我们的梦想之塔。

近年来，领导者与追随者之间的关系发生了明显的变化。这个关系的原有基石已经腐烂、瓦解了。除非我们所有人，包括领导者和追随者，都努力修复好我们的个人基底，否则习惯将继续战胜本质，技巧将继续击败真理。

要更好地理解领导者—追随者关系，我们必须明确有关组织、领导者和追随者的概念。我们必须明白，他们是如何相互联系的，这些联系又将如何得以增强。

要参与实践，不要脱离实践

当我们打电话安排对太平洋煤电公司（Pacific Gas and Electric Company, PG&E）海岸分公司（Coast Division）经理盖尔·汉密尔顿的采访时，我们从她的话语里捕捉到了第一个提示，她说：“我非常愿意用行动实践的一分子，而不是脱离实践。我认为人们不会乐意长时间地为脱离实践的人工作。”我们能够听出她的言外之意。汉密尔顿解释说，当位于加利福尼亚圣克鲁斯市区的 PG&E 办公楼在 1989 年的洛马普利塔地震中遭到严重毁坏后，公司给了她一个选择：她可以搬到环境更好的北方，或者留在临近她的员工的地方，住在圣克鲁斯铁路旁的活动房屋里。汉密尔顿选择了活动房屋和铁路噪声，她不愿意失去与其追随者之间的联系。

当我们为写作本书而去采访汉密尔顿时，目睹了她与其追随者之间的密切联系。她凌晨 4:30 起床，5:30 就上班了。那天早晨，所有 300 多名员工都聚在一起开早餐会，以庆祝绩效奖（基于公司的每股收益）的第一次颁发。汉密尔顿所属的分公司成绩优异，那天早晨正是向大家表示感谢的时候。



我们经常接到开庆祝会的消息，所以早餐庆祝会可能并没有什么不寻常。但在这次庆祝会中，汉密尔顿和直接由她负责的分公司员工一起做了装饰、布置、烹煮、上菜和清扫等所有工作。从许多方面来看，这次早餐会反映了一个新的领导方法，即基于给予而不是接受，服务他人而不是被他人服务。

然而，这个方法与大多数人对组织领导者角色的理解形成了鲜明的对比。在今天这个时代，大多数组织仍然是按照级别和权力来划分等级的层级制组织。层级制组织起源于教士团，该词本身来源于希腊语里的“神圣”或“宗教”。在某种意义上，现代管理者继承了牧师的身份。

当人们说某人是其上司或下属的时候，当人们说某些员工处于“顶层”、“中层”或“底层”的时候，或者当提供服务或制造产品的人们被称为是“基层”人员的时候，层级的意义就得到了强化。

这是非常重要的特点。字词的选择揭示了我们最基本的假设，表现了我们对于人事关系的最重要态度。以“下属”为例，“下”即下面的、较低的或下级的，“属”即排行、级别。因此，下属的基本定义就是，级别处于下层并且可能地位也处于下层的人。而“上司”则来源于意为“指挥者”的一个词。上司就是在级别和地位上处于上层的人。上司和下属这两个词的日常使用持续地强化了高低层关系、上下级关系、劳资关系及人与人之间的层级关系。

太平洋贝尔公司的执行副总裁加里·麦克比促使我们对这些词及其含义的生动形象与强大影响进行了考虑。我们还意识到我们在多么早的人生阶段就已形成这些观念。在与一组高管谈论领导的过程中，我们的主题转向了授权。我们花了几分钟的时间讨论促进协作和激励他人，这时麦克比插进来讲了一个故事：“当我儿子7岁的时候，”他说，“我认为是时候带他来我工作的地方看看，参观参观我的办公室。我让他坐在我办公桌后面的大椅子上。他敲着桌面说道：‘爸爸，叫个人进来炒他鱿鱼。’”

我们都笑了。笑声里包含了对这个故事的讽刺意味的欣赏，以及对其反映的苦乐参半的认识。我们认为，对管理者角色抱着这种认识的并不只

