

德鲁克纪念版

The **Drucker**
Foundation

未来的领导者

The Leader of the Future

[美] 德鲁克基金会 主编

弗朗西斯·赫塞尔本 马歇尔·戈德史密斯 理查德·贝克哈德



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

未来的领导者

The Leader of the Future



[美] 德鲁克基金会 主编
弗朗西斯·赫塞尔本 马歇尔·戈德史密斯 理查德·贝克哈德
方海萍等 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

未来的领导者/美国德鲁克基金会主编;方海萍等译.

北京:中国人民大学出版社,2006

(德鲁克纪念版)

ISBN 7-300-07022-1

I. 未…

II. ①美…②方…

III. 领导学-研究

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 150619 号

未来的领导者

The Leader of the Future

[美] 德鲁克基金会 主编

弗朗西斯·赫塞尔本 马歇尔·戈德史密斯

理查德·贝克哈德

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 700×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 1 月第 1 版

印 张 17.5 插页 2

印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷

字 数 160 000

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

死的将军还不够多

彼得·德鲁克

我

在各种各样的组织中工作了至少 50 年：在大学里当过教师、行政人员，在公司里做过顾问、董事，还做过志愿者。在这些年里，我和几十位，甚至上百位的领导者交谈过，内容涉及他们的角色、目标以及业绩。与我合作过的企业有制造业的巨头，也有很小的公司；有全球性的组织，也有某个小镇上数个严重残疾的孩子组成的组织。在这些组织里，我既碰到过聪明绝顶的领导者，也遇到过浑噩无能的管理者；有经常将领导力挂在嘴边的人，也有从来不认为自己是领导者，也很少谈起领导力的人。

而我从中所获得的东西是再明确不过的了。首先，世界上可能有天生的领导者，但是可以依赖天资的人



领导力应该是学来的，也是可以学到的。

实在是太少了。领导力应该是学来的，也是可以学到的。当然，这也是本书出版的目的和价值所在。我明白的第二点是，所谓的“领导性格”、“领导风格”、“领导特质”之类的东西是不存在的。在这半个世纪里，我遇到过的、合作过的最有效率的领导者中，有的整天将自己关在办公室里，有的却过于喜好社交；有的是“老好人”（尽管不是很多），有的则恪守纪律；有的冲动冒进，有的三思而后行；有的平易近人，有的即使与人合作了多年也还是很疏远，不仅是对我这个外人，对组织中的其他成员亦是如此；有的一见面就谈起他们的家庭，有的却只字不提工作以外的事情。

有的领导者非常自大，但这并不影响他们的成就（就像麦克阿瑟将军，由于他的狂妄自大，最终导致他职业生涯的终结，但这并没有影响到他的成功）；有的领导者在错误面前常自我批评，这同样也没有影响到他们的成功（就像乔治·马歇尔（George Marshall）将军和哈里·杜鲁门（Harry Truman）总统）；有的领导者深居简出，像沙漠中的隐者；有的却爱炫耀、爱享乐，抓住一切机会大搞排场；有的领导者是好的听众，有的则喜欢聆听自己内心的声音。不管是哪种，我遇到的成功者惟一共同的性格特征就是他们很少有或者根本就没有超凡的魅力，并且也很少去运用它或者它所意味着的东西。

所有我遇到过的高效的领导者（包括与我合作过的，以及我观察到的），都懂得简单的4点：



1. 领导者的惟一定义是有下属的人。他们有的人是思考者，有的人是预言家。而两个角色都是重要的且是必需的。没有下属就不能称其为领导者。

2. 高效的领导者，并不是受大家爱戴和尊敬的人，而是让下属做正确事情的人。有人缘并不表示有领导力，卓有成效才是拥有领导力的明证。

3. 领导者总是视线关注的焦点，因此他们会以身作则。

4. 领导力不是头衔、特权、职位和金钱，而是责任。

尽管领导者的性格、风格、能力和兴趣截然不同，但是高效的领导者（包括我接触过的、合作过的以及观察到的）的表现却大同小异：

1. 他们着手办事情前首先问的问题不是“我要什么？”，而是“我要做什么？”

2. 然后他们会问“我‘能’并且‘应该’怎么做才能有所不同？”，这就要求领导者所做的事情是必要的，同时又是符合他们的特长和效率最高的方式。

3. 他们总是会问：“组织的使命和目标是什么？构成组织绩效与成果的因素有哪些？”

4. 他们对各种类型的员工采取高度包容的态度，而不是一味寻求自己的克隆。他们甚至很少会问：“我喜不喜欢这个人？”，而完全是友好地包容一个人的成绩、标准和价值观。

5. 他们不害怕员工中有人强过自己，反而是引以为荣。不管他们是否听过安德鲁·卡内基（Andrew



Carnegie)^① 的故事，他们的座右铭与卡内基希望刻在他墓碑上的内容是一致的：“这里长眠着一个人，他知道如何在其事业中起用比自己更好的人。”

6. 不管怎样，他们对自己进行“镜子测试”（mirror test），以确保每天早上自己在镜子里见到的人是他们希望成为、尊重或信任的人。他们用这种方法来抵御对领导者最大的诱惑——做讨好人而不是正确的事，以及做卑鄙的、不诚实的事。

最后一点，高效的领导者并不是布道者，而是实干家。20 世纪 20 年代中期，在我上高中的最后一年里，大量关于一战及其战役的书籍突然出现在英国、法国和德国。我的历史老师是一战时的一名受伤老兵，他要求我们选其中的几本来仔细研读，并就我们选的书写一篇论文。当我们后来在课堂上讨论这些论文的时候，有一位同学说：“每本书都说第一次世界大战是一场军事上不完整的战争，为什么？”老师不假思索地立刻回答道：“因为死的将军还不够多，他们总是躲在战线后方让别人去冲锋陷阵。”

高效的领导者会将许多事情授权给他人去完成，他们必须这么做，否则就会淹没在琐事当中。但他们不会把只有自己才能出色完成的事情、只有自己才能做得与众不同的事情、只有自己才能树立标准的事情，以及他们希望被别人记住的事情假他人之手。

不管你所在的组织是哪种性质都是如此。你可以

① 钢铁大王。——译者注



从所有的组织中学习领导力，不管是公共的、私营的还是非营利性质的。很多人没有意识到这一点，在美国，领导工作数量最集中的是在非营利机构和社会部门（social sector）。目前，有将近 100 万个非营利性组织活跃在美国，它们提供了良好的学习领导力的机会。非营利性部门已经成为美国社会和经济的真正增长部门。在未来的几年里，随着越来越多的在过去三四十年里由政府来办的事情开始被社区组织（非营利性组织）接管，非营利性部门将扮演日益重要的角色。

本书适合各个部门的领导者，包括商业的、非营利的以及政府的。书中的内容由那些成就卓著的领导者们撰写，因此是关于此主题的权威读本。它除了向读者提供信息以外，更主要的是激励他们。

本书的第一部分介绍未来的组织，并分析组织化社会中领导者的地位；第二部分生动地阐述了今天以及未来的领导者的最佳实践。接下来，探讨了领导力的发展战略，最后以一些著名的高效领导者的名言结束。

这是一本关于未来的书，但我更希望它能成为激励行动的书。我希望这本书能让每一位读者都扪心自问：“我在我的组织里应该做些什么才能真正与众不同？我如何才能真正以身作则？”愿这本书能触动每一位读者这样去做。

关于未来

THE LEADER OF THE FUTURE

弗朗西斯·赫塞尔本

马歇尔·戈德史密斯

理查德·贝克哈德

这是一本关于未来——未来的生活质量、未来的企业、未来的组织和未来的社会——以及进入这个令人振奋的未知世界所必需的领导力的伟大著作。随着新世纪的到来，我们中的有些人带着忧虑进入21世纪，并尽可能多地守着过去并希望一成不变；有的则是战战兢兢地走入新世纪；有的背着装满计划、表格和蓝图的工具包信心满满地迈向未来，却发现带的工具不符合新目标的需要。我们中有的冒险家会跃入未知的世界与命运赌一把，但最终会在塑造未来的过程中获得成功的领导者，是那些已经看到了地平线以外的东西的人。本书正是为他们撰写的。



看到已知世界之外的东西需要新的精神状态、新的视野和新的听觉。为了帮助现在的经理人和管理者探索领导力的未来，我们收集了大量著名的作家、实业家、顾问、学者和哲人的卓越思想。每位作者都对领导力做了特别角度的分析，并发表了对未来的独特看法。他们一起构成了洞察力和知识的宝库。希望在阅读本书的时候，作者的视野可以丰富和拓展你对未来的见解。

我们对未来领导者的探索分成四部分：“领导未来的组织”、“未来领导者的最佳实践”、“为未来学习领导”和“未来领导力的执行者”。选择哪一部分的主题来写由作者自己决定，我们给他们充分的自由空间，并且对他们的文章鲜做修改。因为他们本身就是其自身领域的专家，而我们希望读者能读到他们原汁原味的见解。

这是一本需要字字句句认真研读的书，读者在每次的阅读旅途中可以任意选择其中的一篇来读。我们的建议是：从你最感兴趣的作者（这也可能是你为什么购买本书的原因）的文章开始读起，然后延伸到你没接触过的作者或其见解你从未关注过的作者的文章。

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）被誉为“现代管理学之父”。翻开本书，读者可以看到他写的序：“死的将军还不够多”。这是彼得对领导力以及领导者多年的观察，而后向读者提出的口号。他指出，“领导力应该是学来的，也是可以学到的。当然，这也是本书出版的目的和价值所在。”



第一部分“领导未来的组织”，讲述的是领导一种不同的组织——未来的组织——所需要的独特特质。我们已经看到快速发展的科技、全球化的竞争以及人口的变化带来了数年前无法想像的组织，这一部分的文章将展示变化的组织是如何需要变化的领导力的。

第一部分的作者代表的是帮助建立未来的组织的思想家。查尔斯·汉迪（Charles Handy）是该领域杰出的富有革命精神的哲学家；威廉·布里奇斯（William Bridges）在预测“无工作框架组织”方面走在了时代的前面；萨莉·赫尔格森（Sally Helgesen）是新型组织结构方面的带头人；吉福德·平肖（Gifford Pinchot）发明了“intrapreneur”（内部创业者）这一术语，并且是创新方面的先驱思想家；彼得·圣吉（Peter Senge）是关于学习型组织方面举足轻重的思想家，他正在对重新构架组织做突破性的努力；埃德加·沙因（Edgar Schein）是组织文化与世界级的权威；肯·布兰查德（Ken Blanchard）将关于高效领导力的要求翻译成对数以百万计的人具有积极影响的语言。

第二部分“未来领导者的最佳实践”，讲述了领导者要想在明天快节奏的社会中保持竞争优势所需要的行动、技能和战略。作者包括与很多现在世界级的领导者合作过的，以及正在帮助培训将来的世界级领导者的教育家和顾问。

罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）是一位描绘如何使成功的新时代组织转变成为现实的



创新者；詹姆斯·库泽斯（James Kouzes）和巴里·波斯纳（Barry Posner）在分析“一生仅一次”的成功故事方面走在时代的前沿；詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）和伦纳德·施莱辛格（Leonard Schlesinger）是哈佛商学院的思想家，他们是创造高绩效企业文化方面的活跃分子；弗朗西斯·赫塞尔本（Frances Hesselbein）（美国女童子军的前 CEO）被公认为美国的卓越领导者；朱迪丝·巴德威克（Judith Bardwick）在研究塑造现代组织的变革和预测塑造未来组织的变革方面总是走在时代的前沿；戴维·诺尔（David Noer）分析了在一个重新构建且模糊不清的世界中生命的代价和利益。

第三部分“为未来学习领导”，主要讲述关于领导力的发展。这一部分的作者阐述了如何认识“领导者是怎样的？”以及“领导者需要成为怎样的？”这两个问题。他们在文中不仅谈论组织的发展问题，同时还帮助培养了数以百计的大型组织的领导者。

史蒂芬·柯维（Stephen Covey）成功地运用了古老的理论，其将积极地影响人们明天的生活；凯拉·法伦（Caela Farren）和贝弗利·凯（Beverly Kaye）是职业规划与面向未来的职业生涯方面的创新者；理查德·莱德（Richard Leider）正在研究适应未来虚拟世界的生活规划和自我领导的新方法；道格拉斯·史密斯（Douglas Smith）是一位关于团队合作的思想家，他从多角度来观察领导力；戴维·乌尔里克（David Ulrich）是未来人力资源系统设计的世界级权威；沃



伦·威廉 (Warren Wilhelm) 目前负责美国最受尊重的公司之一的领导力发展, 并且已在其他一些公司的领导力发展中取得了成功; 马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith) 是设计客户定制的反馈、培训和发展系统的国际专家, 帮助公司培养未来的领导者。

在本书的结束部分“未来领导力的执行者”中, 现实世界的领导者们分享了他们对未来领导力的思考和见解。这里选择的领导者包括各种类型组织的代表。

阿尔弗雷德·德克兰 (Alfred DeCrane) (Texaco, 美国德士古石油公司) 目前正领导着一个组织的文化变革, 组织已经克服了难以置信的障碍和陈规陋习的束缚, 获得了成功并创造了价值; 威廉·波拉德 (William Pollard) (ServiceMaster 公司)^① 和史蒂文·伯斯汀 (Steven Bornstein) (ESPN 公司) 是两位视野广阔的领导者, 他们通过认识未来的趋势帮助大公司发展; 安东尼·史密斯 (Anthony Smith) 除了与史蒂文·伯斯汀和 ESPN 公司合作外, 还是麦肯锡以及其他一些决定潮流方向的组织的成员; 乔治·韦伯 (George Weber) (国际红十字会) 是社会部门的卓越领导者。在现今政府对满足社会需要的所作所为越来越少的时代, 他们正在该方面进行着不懈的努力。

我们编者对读者的建议是, 敞开你的头脑接受新的见解。汲取每一篇文章中的精华, 将你学到的东西运用到生活中去。将作者的见解与你自己对未来的看

^① 一家专门从事物业管理的服务性公司, 世界 500 强企业之一。——编者注



法进行对比权衡，提出你自己的假设，并确定在未来进行高效的领导时需要进行的变革。

在书中，我们为读者提供了该领域很多杰出人物的最新思想。对于读者来说这是一大挑战，如何将所学的东西运用到生活中去，如何在组织以及你所能影响的人群中扮演举足轻重的角色。我们的目标是让读者成为高效的未来领导者，成为他人的榜样。

项目源起

这是一部真正由爱好促就的作品，本书的创意是由德鲁克基金会董事会成员马歇尔·戈德史密斯提出来的。在浏览了管理者培训与发展领域最主要的专家名单后，马歇尔对弗朗西斯·赫塞尔本说：“如果我们让我们的朋友和同事每人都写一篇关于未来领导者的文章，那不是很棒吗？”他们觉得这个想法很吸引人的地方在于：

- 世界变化如此之快，即使是最近提出来的概念也会很快过时；
- 许多爱思考的领导者将他们的最新想法写成厚厚的书而不是简洁的文章；
- 很多前沿的思想家是已经将他们的思想在主要的组织中分享过的领导者或顾问，但这些思想并未与大众见面；
- 还从来没有一本书收集了这么多前沿思想家关于未来的领导者的原创文章。

这个项目提出了很多挑战。这些前沿的思想家们



其忙碌程度常人无法想像，并且他们已经取得了非凡的成功。他们本身就是明星，为什么要花宝贵的时间来做这项普罗大众的工程呢？我们该如何报答他们的劳动呢？与他们作为顾问和领导者的收入相比，我们给他们的报酬显得太微薄了。

弗朗西斯热情地同意了担任本书的编辑之一，并提议邀请迪克·贝克哈德（Dick Beckhard）加入编辑的队伍。迪克是德鲁克基金会董事会成员，他担任过一系列广受好评的关于组织发展的书籍的编辑。他建议这个项目不要局限在一本书上，而应发展成为一个系列——一个关于未来话题的系列丛书。这个系列可以叫“德鲁克基金会未来系列丛书”。

于是三位编辑开始邀请他们的朋友，结果让人喜出望外。几乎每个收到邀请的人都同意写一篇文章。事实上，大多数的人还非常感谢有这个机会加入到这个项目中来。

查尔斯·汉迪和罗莎贝斯·莫斯·坎特对邀请的积极回应代表了这些领导者对项目的反应。查尔斯说：“很高兴能参加。你什么时候要（文章）？”罗莎贝斯对此的评论是：“你们没有我也完全应该出版此书！”

最先完成的文章是哈佛商学院的詹姆斯·赫斯克特和伦纳德·施莱辛格写的。当天晚些时候交来的第二篇文章是由 ServiceMaster 公司主席威廉·波拉德写的。这两篇文章的质量使我们预期所有的文章都会非常棒。

彼得·圣吉说出了很多作者的心声，那就是只有



很少一部分买了关于领导力的书籍的人会真正去读。他指出，很多书简直太长了，那些繁忙的领导者们根本没有时间去阅读和消化它们。他喜欢用简单的形式来表达想法，这种形式使读者能每次只读一小部分。他指出，采用这种形式才能使这本书影响更多的读者群。

朱迪丝·巴德威克所面临的挑战在所有作者中最具有代表性。她不知道该如何在自己已经排得满满的咨询、发言、写稿和出差的时间表中把这个任务插进去。她不得不在周末和晚上抽时间来写作。而她对志愿服务的奉献精神也代表了本书所有的作者。

致谢

对每位为本项目做出贡献的作者，德鲁克基金会（及其服务的社会组织）只能说声：谢谢了！我们感谢你们为此付出的时间和精力，让领导者们共享你们的卓越思想，使我们这个世界变得更加美好。

我们同样还要感谢那些给我们发来文章，但没有含括在本书中的作者们。很多文章将收录到本系列未来出版的图书中。

德鲁克基金会的副总裁罗布·约翰逊（Rob Johnson）为本项目提供了编辑和运营上的指导。他审阅了手稿，与编辑和作者进行了沟通，使本书臻于完美。Keilty Goldsmith 公司的帕特·罗斯（Pat Rose）联系了投稿人和潜在的投稿人，并控制手稿的进度，他还是西海岸的编辑联系人。艾伦·施雷德（Alan Shrader）



和 Jossey-Bass 出版社的团队值得特别提一下，他们在协调忙碌的作者的时间表的工作中表现出了惊人的耐心，也为编辑和组织各种各样的材料到本书中提供了很大的帮助。

最后我们要感谢的是你，我们的读者。本项目的收益将用于帮助全世界的志愿组织进行有益的活动。通过购买此书，你可以通过两种方式为我的世界做贡献：一是成为一名更高效的领导者，更好地应对未来的挑战；二是帮助志愿组织建设更美好的社会。

“德鲁克基金会未来系列丛书”将走向哪里

在对本书进行编辑的过程中，我们进行了很多的咨询，也收到了许多宝贵的建议。其中很多的想法都被收录在了本书中，其他内容将在未来出版的图书中呈现。德士古石油公司的首席执行官阿尔弗雷德·德克兰看了作者名单后，向我们提出了疑问：“这是一些非常伟大的思想家，但执行者在哪里呢？”在他的启发下我们对作家的组成进行了调整，并加入了几个实业家和领导者，其中还包括他本人。AT&T 公司的迪帕克·塞西说：“他们中的很多人我都听说过，那些创造未来思想的新一代的创新者又在哪里呢？”他的话启发我们编写了该系列的新作品，其中收集了不少创新者的文章。乔治·韦伯从日内瓦打来电话，指出书的内容中美国作家的比重太大了。他的提醒使我们在编写未来的系列时对美国以外的思想家做更多的关注。

“德鲁克基金会未来系列丛书”的目标是为读者提