



最权威的大师、最经典的解读，一部精华版的领导学演进史。

GURUS

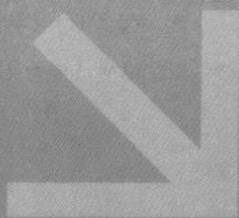
LEADERSHIP

约翰·阿戴尔 沃伦·本尼斯 罗伯特·布莱克 肯·布兰查德 彼得·德鲁克 丹尼尔·戈德曼
尼古拉·马基雅维利 道格拉斯·麦戈雷格 约翰·科特
大卫·麦克雷兰德 亚伯拉罕·扎莱兹尼克

大师论领导

[英] 马克·托马斯 著
王媛媛 译

华夏出版社



最权威的大师、最经典的解读，一部精华版的领导学演进史。

GURUS

LEADERSHIP

约翰·阿戴尔 沃伦·本尼斯 罗伯特·布莱克 肯·布兰查德 彼得·德鲁克 丹尼尔·戈德曼
尼古拉·马基雅维利 道格拉斯·麦戈雷格 约翰·科特
大卫·麦克雷兰德 亚伯拉罕·扎莱兹尼克

大师论领导

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

大师论领导/(英)托马斯著;王媛媛译.

- 北京:华夏出版社,2006.1

ISBN 7-5080-3895-9

I. 大… II. ①托… ②王… III. 名人-领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 145842 号

Mark Thomas: *Gurus on Leadership*.

Copyright © Mark Thomas, 2005

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House.

本书中文简体字版专有版权由 Thorogood Publishing 授予华夏出版社,版权归华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2005-6172

大师论领导

[英]马克·托马斯 著

王媛媛 译

策 划:陈小兰

责任编辑:李 杰 江山美

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京集惠印刷有限责任公司印刷

版 次:2006 年 1 月北京第 1 版

2006 年 2 月北京第 1 次印刷

开 本:670×970 1/16 开

字 数:150 千字

插 页:2

定 价:18.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

目 录

导 论 1

第 1 章 品味领导力:领袖们都哪里去了? 3

针对当今时世的警世传说 5

安然的崩塌 5

丑闻无处不在! 7

欧洲面临着同样问题 9

卓越地位转瞬即逝 11

领导者危机? 15

那么,公共服务领域的价值观又如何呢? 16

领导的合法性 vs 领导者私利 19

私人企业、公共部门和政治领域:问题无处不在! 22

工具和技巧 vs 性格 25

第 2 章 领导学大师 29

约翰·阿戴尔——以行动为中心的领导力模式 31

沃伦·本尼斯——“领导学权威院长” 37

罗伯特·布莱克和简·穆顿——方格中的人 41

肯·布兰查德——一分钟经理人 45

大卫·布兰特——当代领导力的偶像级人物 48

彼得·德鲁克——目标管理 52

弗雷德·费德勒——权变理论 57

丹尼尔·戈德曼——情商 61

2 大师论领导

- 波尔·赫西——情境领导 64
- 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯——领导心理学 70
- 约翰·科特——领导者与变革 73
- 詹姆斯·库斯和巴里·波斯纳——领导力和执行力 80
- 尼古拉·马基雅维利——君王论 84
- 亚伯拉罕·马斯洛——动机理论 88
- 道格拉斯·麦戈雷格——X 和 Y 理论(或胡萝卜和大棒理论) 93
- 大卫·麦克雷兰德——成就和权力动机 96
- 汤姆·彼得斯——变革领导 101
- 比尔·雷迪恩——三维领导力方格 105
- 坦恩鲍姆和施密特——领导力的连续统一体 109
- 亚伯拉罕·扎莱兹尼克——领导与管理 114

第 3 章 领导者工具箱 117

- 关于领导和管理的一些见解 119
- 美国管理学会的有效领导者核心能力 133
- 领导技巧和个人性格：一个有用的清单 136

第 4 章 领导学格言 139

导 论

什么造就了杰出的领导者？

领导者是天生的还是后天的？

所有的领导者都有共同的特点吗？

任何人都可能成为领导者吗？

我们时代的领导者们表现如何？

当今世界，每一个企业和组织都处在永久不断的变革之中，正因如此，以上的这些问题几乎每天都在被问及。然而，直到 19 世纪末期，“领导”这一词汇才出现在商业辞典中。在这之前，领导者们很大程度上享有继承的权利和权威，然而这属于国王和暴君统治的时代。“领导”作为一个课题，在商业界得到发展和研究并真正受到关注，是伴随着在 20 世纪初期工业世界的兴起而出现的。

今天，毋庸置疑，商业界正被领导的概念而困扰。与此同时，很多人在争论应当如何定义它，许多企业也都纷纷投入大量资源尝试引入和培养领导才能和领导技巧。而有一点是确定无疑的，世间万物都倚仗领导；无论是企业或组织的福祉，还是一个人或一个家庭的命运。

写作本书的目的是为读者对过去和目前的领导思想提供一个可行的观点，并提取一些具有世界头脑的领导者的著作的精华，他们大多仍继续为很多企业复杂而有意思的某个方面贡献着他们的智慧和经验。

在写这类书的过程中，我不得不多次作出决定突出并编辑某些作者著作的一部分。如果我处理得不恰当的话，我提前向各位作者道歉。但是我的确希望这本书能够鼓励读者们进一步阅读原著。

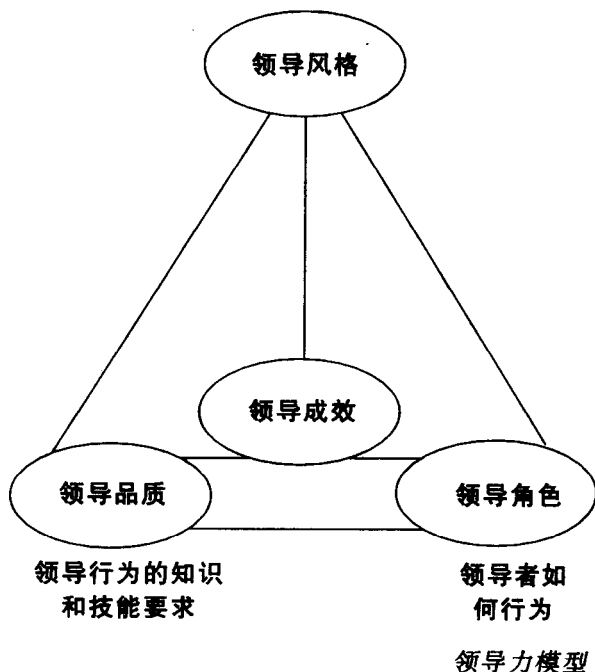
如何从这本书中汲取菁华

这本书旨在让读者们获得一些关于领导学导读性质的知识，并对领导学的理论有一初步的认识，同时掌握一些实践的方法和途径。本书还包含了一些很有用的领导格言、推荐图书和问卷调查表。

因而，您可以把这本书视为：

- 你的企业、大学和 MBA 课程的快捷指南和好帮手。
- 领导者用来加强理解、提高意识，以及培养熟练技能的工具。
- 处理现实生活中企业和组织所遇到挑战——获得一些点子的刺激物。
- 为一个企业或领导的陈述表达锦上添花的有效方法。
- 在咨询活动或培训项目中激发灵感的源泉。

总之，无论你需要什么，我都希望这本书是一个有用的和实用的资源。



*A taster of leadership—Where
have all the leaders gone?*

品味领导力：领袖们
都哪里去了？

1

针对当今时世的警世传说

我们真的在变得更好吗？——个人观点

在当今世界中，领导力究竟意味着什么？

当今的企业首脑和政界领袖为我们提供的服务怎么样？

有关领导力的种种论断和当前的现实情况相符吗？

本书将展示世界上过去和当代一些领袖的智慧和杰作。书中将详细探讨领导人身上那些至关重要的个性特征。在全球范围内，各种组织投入了大量的资源和金钱，试图招募和培养各种级别的领导人。

其中一些领导学大师谈到了“转型中的领导力”（transformation）和“仆役型领袖”（servant leader）这样激动人心的理念。一些大师甚至建议，现代组织中的每个成员都是领导人。所以，整个领导学领域都是非常激动人心并且活力十足的。我们的大师们一致将领导人定义为那些能够激发士气并且实现貌似不可能的目标的人。这些人能创造出令人信服的愿景，并使工作场所变得生机勃勃。

但是我们想问的是，在目前的社会经济和商业环境中，当代的领导者们确实达到这种水平了吗？

安然的崩塌

近年来，安然公司（Enron）的丑闻事件使得公司领导力问题被提升为全球企业的当务之急。安然公司的轰然倒塌不仅毁掉了成千上万名员工的生活，也给商业世界带来了沉重的冲击，这种影响直到今天依然挥之不去。不过，安然公司在倒台之前的几年里究竟是何模样，仍然值得我们关注。

6 大师论领导

- 被公认是一家伟大的公司。
- 六项环境奖项的获得者。
- 2000 年度“最受人景仰的公司”。
- 六度被评为“美国最具创新精神的企业”。
- 三度被评为“最佳雇主之一”。
- 因推出三重业绩报表而广受赞赏，其报表不仅包括经济事项，还涉及公司在社会和环境方面的表现。

全球各地的商学院通常都会援引安然公司的案例，将其作为新千年卓越企业的杰出代表和商界楷模。在全球范围内，无论在政坛还是学界，人们都对这家似乎正在书写商界新秩序的创新型新生企业大加褒奖。作为一家能源供电企业，安然公司还涉足金融相关产品和服务领域，并且试图在各种市场中从事交易。在这个过程中，安然公司形成了具有高度侵略性的内部企业文化，并且对表现出众的人员进行额外奖赏。安然公司鼓励在企业内部形成极端竞争性的环境，员工相互之间也充满了竞争。但是安然公司作为一个企业实体，在短短数周的时间内就轰然坍塌，在人员和财务方面都受到了一系列巨大的破坏。在 1997 年到 2001 年间，安然公司的市值迅猛增长到了令人咋舌的 500 亿美元，但它只用了短短十个月就让这一切全部化为乌有。

安然公司究竟出了什么问题，全面的核查工作仍在继续进行。但是明白无疑的一点就是，问题的根源在于安然公司的领导力结构似乎已经失去了道德指向。

安然公司不遗余力地在企业内部营造高度竞争的文化，最终却为自己的垮台埋下了伏笔。这种企业文化导致了这样一种危险和致命的信念：为了提升公司的财务表现，企业领导人可以无所不为。安然最终成了一家谎话连篇、傲慢自大和充满背叛的公司。

企业领导人的角色和行为对跨国企业巨头构成严峻挑战的事例，并非只有安然一家。实际上，在过去几年里，我们看到很多家大型企业被自己的领导人搞垮。在安然丑闻之后，接踵而至的是世通公司（WorldCom），这又是一家因为错综复杂的会计丑闻而倒台的大

型企业。世通公司首席财务官（CFO）斯科特·沙利文已经被警方公开逮捕。美国国会委员会正在对该公司 2001/02 年度总额达 39 亿美元的审计舞弊案进行调查，其中涉及将一般费用计入资本支出，而前任首席执行官（CEO）伯尼·埃博斯拒绝发表证词。

世通公司拥有大约 2000 万名客户，并且和世界上一些最大的企业都有业务往来。世通是 20 世纪 90 年代表现最佳的个股之一。1998 年，世通公司收购了 MCI，这在当时是有史以来规模最大的一宗并购。通过粉饰账面，世通公司管理层为 2001 年编造了 14 亿美元的利润，遮掩了亏损的实情。实际上，世通公司的市值从 1800 亿美元跌至不足 80 亿美元，其缩水幅度远远超过安然公司。还有消息称，伯尼·埃博斯在主政期间曾经从公司获得了 3.44 亿美元的贷款。

丑闻无处不在！

类似的财务丑闻似乎处处可见。所有这些丑闻，似乎不仅仅是财务处理重大违规的问题，也反映出一些企业领导人的过度贪婪和自以为是。很快，人们就针对某些领导者的道德和伦理行为提出了各种各样的质疑。似乎很少有企业领导者曾经考虑过他们自己对员工、企业退休职工、投资者或者客户承担的责任。

在 1993 年到 1996 年期间，美国索斯比（Sotheby's）公司的领导人锒铛入狱，并被处以重罚，因为他们伙同克里斯蒂（Christie's）公司在市场中非法合谋定价。据称，由于两家公司合谋维持固定佣金，不向客户提供折扣，导致客户多支出了 4 亿美元费用。索斯比前任董事会主席艾尔弗莱德·塔博曼（Alfred Taubman）最后被判入狱一年，并课以 750 万美元罚金。克里斯蒂前任董事会主席安东尼·泰南特（Anthony Tennant）虽然拒不承认任何有关合谋的指控，但只要他一踏上美国的领土，就将面临被捕的风险。克里斯蒂前任 CEO 克里斯托弗·戴维奇（Christopher Davidge）最终供认合谋定价。作为回报，他将免于起诉。

诸如此类的事件仍在不断上演。最近，美国证券交易委员会

(SEC)正在对施乐公司的业务问题进行大规模调查。同时,包括雷曼兄弟、高盛、摩根士丹利、JP 摩根和德意志银行在内的多数华尔街全球性金融机构,都因为涉嫌在世纪之交的几年中欺骗客户而面临指控。纽约州首席检察官斯皮策(Elliot Spitzer)最终对10家投资银行处以14亿美元的罚款,以对这些诉讼进行和解。作为交换,这些投资银行同意进行彻底的改革,以了结那些有关这些投行的分析师在90年代股市泡沫时期误导投资者的指控。这些和解也终止了数项针对这些投行的调查,之前有关部门正在调查这些投行是否通过提供有偏见的研究报告或者向企业高管提供即将上市的IPO热股股份,以取悦公司客户。

在这场大规模的丑闻中,花旗集团旗下所罗门美邦前任著名分析师杰克·葛瑞杰(Jack Grubman)成为了众矢之的。他后来接受了1500万美元的罚款,并被终生禁止从事证券职业。有趣的是,现任花旗集团主席和首席执行官的桑迪·威尔(Sandy Weill)当时曾要求葛瑞杰“重新考虑”他对美国电话电报公司(AT&T)的投资评级,以帮助美邦赢得AT&T利润可观的承销业务,并赚取6300万美元的费用,但他却并没有面临任何指控。

但是后来当桑迪·威尔有望成为纽约证交所董事的候选人时,斯皮策公开发表言论:“推选桑迪·威尔以公众代表的身份进入证交所董事会,是对公众信任的错判……他曾经因为针对公众投资者的欺诈而支付了有史以来最高金额的罚金。指望他充当公众利益的代言人,是一种侮辱。”在斯皮策发表讲话之后不久,桑迪·威尔就退出了竞选行列。

这些丑闻的影响如此巨大,相关的争论很快就引起了白宫和国会的注意。布什总统和国会议员都提议进行重大改革,并且需要将企业责任提到政治议题的首要位置。“我们必须在美国企业中开创诚信的新时代。”布什总统表示:“不应该让美国的报纸读起来像是丑闻公告单。太多的企业似乎已经背离了我们这个国家的价值观。”布什总统认为:“美国的企业应当理解,他们背负着更高的使命,而不是去试图捏造数字。”这些丑闻的影响力如此之大,以致于整个金融

系统的诚信似乎都面临质疑。正像杰米森在《Slotman》上所说，“当信任被滥用时，市场经济就无法运行。没有了信任，任何东西都无法合理定价，因为任何东西都无法依据面值进行交易。”

欧洲面临着同样问题

当这些丑闻和问题暴露出来的时候，欧洲的企业都认为这实际上只是美国的问题。但是这种略带优越感的看法很快就改变了，因为一系列欧洲企业的丑闻被曝光出来。在撰写本书之际，曾经在世界范围内广受景仰的壳牌石油被其利欲薰心的领导团队玷污了自己的名声，他们在账目上虚增石油储备，以使公司的财务状况看起来更加乐观。数十年来，壳牌石油公司一直被认为是商业表现卓越和保守稳健的典范。能够成为壳牌的董事会成员，就标志着你成为了商业世界的政治家。所以当看到范德威杰（Walter van de Vijver）等前任企业高管在电子邮件中写道“对于虚报石油储备的事情，我感到越来越恶心和厌倦”时，对公众而言是多么大的震惊。这件事的结果就是壳牌虚增了 45 亿桶石油储备，这占到了壳牌石油总储备的 23% 左右。随后，美国和英国的监管机构对壳牌石油处以了 1.5 亿美元的罚款，公司前任首席执行官菲利普·沃茨（Philip Watts）爵士、财务董事朱迪·博伊顿（Judy Boynton）以及范德威杰均被解职。同时，壳牌石油为了勉力修补自己的声誉，也被迫对其管理层和董事会的结构进行彻底改革。这个事件也让一些人接受了一个以前难以想像的事实——壳牌石油竟然也可能成为被收购的对象！

其他的欧洲企业也卷入了类似的丑闻，其中就包括维夫迪（Vivendi）。该公司的首席执行官琼·玛丽·梅瑟（Jean Marie Messier）自视甚高，并且极具大肆扩张的野心。她在一年中就支出了 500 亿美元，并最终导致公司债券的评价等级被调降到了垃圾级别。布隆曼（Edgar Bronfman Jr.）将其持有的 MCA 和 Polygram 的股份卖给梅瑟，得到了 340 亿美元资金以及新成立的维夫迪公司 6% 的股份，后者当时的价值为 54 亿美元。当梅瑟最终离职时，布隆曼的这些资产

已经缩水到了10亿美元。正像布隆曼后来评价的：“很不幸，这又是一个权力腐败的老套故事，只不过这次是绝对权力产生的绝对腐败。”梅瑟似乎逐渐形成了这么一种观点：她所做的任何事都是正确的。

在荷兰，曾经是世界上第三大零售商的阿霍德（Ahold）公司也卷入了财务丑闻。公司在2003年承认，其美国分公司的利润被高估了5亿美元。这个事件使公司陷入深度危机，并导致许多公司高层管理者离职，其中包括首席执行官范德霍文（Cees van der Hoeven）和首席财务官迈克尔·莫耶斯（Michael Meurs）。大约有50名美国分公司的管理人员被解职，美国司法部和SEC也宣布对该公司进行深入调查。范德霍文在担任公司CEO不足十年的时间里，为阿霍德公司确立了激进的并购战略。他在很大程度上被视为公司的驱动力，他的个性特征主导着整个企业。但是，正如其他一些例子一样，身为一个领导者，他可能被成功冲昏了头脑，感觉自己不可能犯错误。直到今天，阿霍德公司还在为了重获投资者信心而奋力拼争。

就在阿霍德公司爆出丑闻的同时，意大利最著名的公司之一帕玛拉特（Parmalat）也轰然倒台。公司被指控存在重大贪污现象，其中包括舞弊以及粉饰账面以掩饰40亿美元的亏空。公司创始人坦奇（Tanzi）家族的数名高层成员现在正待在米兰的监狱中，等待审讯。作为一家拥有3.6万名员工、在30个国家设有126间工厂的企业，帕玛拉特的倒闭给投资者和公司员工带来了巨大的冲击。甚至连作为帕玛拉特公司名称来源的帕玛拉特市的形象也遭到损坏。公司曾经拥有帕玛拉特足球俱乐部，并为其耗费重金，以求在国际赛场上有所斩获。但是现在，公司66岁的创始人卡利斯托·坦奇（Calisto Tanzi）似乎已经两手空空。他最近曾经表示，他对公司业务所面临的困难估计不足。

类似的一幕也发生在曾经是欧洲商界备受尊敬的强者珀西·巴涅维克（Percy Barnevik）的身上。他在20世纪90年代将ABB发展成为了一家世界级企业，但是后来却被迫公开道歉，并返还了大约3700万美元的退休金，因为这些退休金不符合股东大会的规定。一

家瑞典报纸对他的这些退休金进行了计算，它相当于 7967 名护士一年的总收入。巴涅维克之前的清名美誉毁于一旦，他也被迫辞去了公司董事长的职位。股东在评价他的行为时指出：“他对这个组织造成了严重的损害，他滥用了人们对他的信任。”有意思的是，巴涅维克在之前的职业生涯中曾经鼎力支持加强公司治理。当他还处于自己的权力巅峰时，《哈佛商业评论》以及世界上很多商业杂志经常提及他的事迹，并将他作为企业领袖的楷模。作为一个在全球范围内备受景仰的领导者，最后落到这个地步确实可以称得上是奇耻大辱。

曾经令人羡慕的瑞典斯卡迪尔（Skandia）金融服务集团，也因为其一些高层管理人员的恶劣行径而变得声名狼藉，其中就包括公司的 CEO 彼得森（Lars-Eric Petersen）。斯卡迪尔集团曾经因为它的创新精神和远见卓识而在国际市场享有盛誉。当时，它被视为知识管理和协作理念的杰出倡导者。但是当蓬勃发展的股票市场开始下挫，公司在美国的业务出现重大问题时，斯卡迪尔很快就跌下神坛。2000 年年初，该公司股价的跌幅一度高达 90%。和企业倒台息息相关的，是针对管理层滥用职权的指控，其中包括分发过于慷慨的股票期权、奖金和激励措施。每位高管以及他们的子女都在斯德哥尔摩的富人区拥有自己的豪华住宅。2003 年，彼得森突然被迫从公司辞职。对于这个一度在振奋人心的领导团队的指引下另辟蹊径、充满活力的新企业来说，这同样也是一个悲剧结局。但是从安然事件开始，我们能够得到的就只有苦涩的失望。

卓越地位转瞬即逝

但是在这些企业领导者失败的例子中，最令人称奇的是，负责对安然公司进行审计的安达信合伙人戴维·邓肯（David Duncan）成为了美国政府的控方证人。安达信无疑是过去二十年中全球最成功的企业之一，却因为和安然公司的关联而在短短数周之内身败名裂。虽然我们还在等待看到有关安达信违规行为的更多细节，但很可能是安达信闻名遐迩的、极具扩张性和驱动性的领导文化最终使

这一企业身陷绝境。毫无疑问，公司中某些人为了追求企业增长、提高利润而丧失了自己的道德准则。安达信在其业务模式的各个方面都被看做是卓越企业的模范，对于这样的企业，我们也许应当研究一下，当领导者失去方向的时候，企业的卓越地位会丧失得多快。实际上，人们对安达信垮台事件的反应之小令我略感诧异。安达信的企业战略、财务表现、运营能力、品牌和人力资源，都曾经在全球范围内被广泛认可，并且备受景仰。但是这个企业实体在几周之内就烟消云散了。事情的真相似乎被掩盖了，但是明确无疑的是公司中的一些合伙人已经放弃了对于诚信和尽职的原有价值观，取而代之的是这样一种信念：必须要实现收入增长目标，而长期传承的价值则可以置之不理。

总而言之，虽然过去十年的股市下跌使美国企业遭受重创，但是据估计这些企业的董事们在股市崩盘之前已经锁定了超过 660 亿美元的收益。在普通工人的退休金跌得一塌糊涂之际，高层董事的利益仍然可以通过单独的薪酬方案而得到保障。这些方案规定，只要高管人员在公司任职数年，就可以获得不菲的薪酬保障。这些行为让我们愈发感觉到，我们的一些领导者已经失去了担任领导人的公正性。同样，这些问题也不能简单归咎于华尔街的过度贪婪。

近来一段时间，正像壳牌石油丑闻所显示的一样，有关领导者行为的问题足以令英国企业界忧心忡忡。让我们在回忆一下下列公司的领导人带来的毁灭性影响。

- **镜报报业集团 (Mirror Group)** —— 罗伯特·麦克斯威尔 (Robert Maxwell) 从员工退休金中盗用资金，以使身陷困境的企业苟延残喘。他曾经通过恐吓和拉拢别人来做生意的独特方式让他声名显赫。虽然面对众人的指责，他还是一度建立起了庞大的商业帝国，享受着亿万富豪的奢华生活，但是企业的倒闭却对公司员工和退休金享有者带来了灾难性的影响。他最终以自杀方式结束了自己的生命。
- **波利佩克公司 (Polly Peck)** —— 纳迪尔 (Asil Nadir) 逃脱了英国政府的缉捕，此前，他的商业帝国出现了严重的财务问