

B is Business & Management **B** is becoming leader **B** is Boundless

B

领导学经典模型——钻石模型之父的畅销教材

被弗吉尼亚大学、杜克大学、印第安纳大学、俄亥俄大学、
威斯康星大学等百所美国著名大学采用

北京大学国际MBA学院院长 杨壮 倾力推荐

工商管理系列……

LEVEL THREE LEADERSHIP:
GETTING BELOW THE SURFACE, 4TH EDITION

克劳森领导学

(原书第4版)

[美] 詹姆斯·克劳森 (James G. Clawson) (弗吉尼亚大学) 著
姜文波 译



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

LEVEL THREE LEADERSHIP:
GETTING BELOW THE SURFACE, 4TH EDITION

克劳森领导学

〔美〕詹姆斯·克劳森 (James G. Clawson) (弗吉尼亚大学) 著 (原书第4版)
姜文波 译

图书在版编目 (CIP) 数据

克劳森领导学 (原书第4版) / (美) 克劳森著; 姜文波译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-11301-2

I. 克…

II. ①克…②姜…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 179704 号

克劳森领导学 (原书第4版)

(美) 詹姆斯·克劳森 著

姜文波 译

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)

010-62511398 (质管部)

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 北京京北印刷有限公司

规 格 214 mm × 275 mm 16 开本

版 次 2009 年 11 月第 1 版

印 张 15.5 插页2

印 次 2009 年 11 月第 1 次印刷

字 数 467 000

定 价 49.80 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

湛庐教材B系列

《克劳森领导学》

(原书第4版)

James G. Clawson

Level Three Leadership: Getting Below
the Surface

Fourth Edition

《麦克沙恩组织行为学》

Steven McShane

Organizational Behavior: [essentials]

《施罗德运营管理》

(原书第4版)

Roger G. Schroeder

Operations Management: Contemporary
Concepts and Cases

Fourth Edition

《罗宾斯MBA管理学》

(原书第5版)

Supervision Today

Stephen P. Robbins and David A. DeCenzo

Fifth Edition

《希特管理学》

(原书第2版)

Michael Hitt

Management

Second Edition

《亨格 & 惠伦战略管理》

(原书第11版)

Thomas L. Wheelen and David L. Hunger

Strategic Management and Business Policy

Eleventh Edition

《麦克拉夫商务与经济统计学》

(原书第10版)

James T. McClave

Statistics for Business and Economics

Tenth Edition

《列维奇谈判学》

(原书第4版)

Lewicki, Barry. Saunders

Essentials of Negotiation

Fourth Edition

《哈格管理信息系统》

(原书第2版)

Haag, Cummings

Information Systems Essentials

Second Edition

《国际商务》

Tamer Cavusgil, Gary Knight & John

Riesenberger

International Business

《纳哈雯蒂领导学》

(原书第5版)

The Art and Science of Leadership

Afsaneh Nahavandi

Fifth Edition

《博韦商务沟通》

(原书第9版)

Business Communication Today

Courtland L. Bovee, John V. Thill

Ninth Edition

《汤普森谈判学》

(原书第4版)

Leigh L. Thompson

The mind and heart of the negotiator

Fourth edition

《奥弗尔创新管理学》

(原书第2版)

Allan Afuah

Innovation Management: Strategies,
Implementation, and Profits

Second Edition

《职业生涯发展与规划》

Lydia E. Anderson and Sandra B. Bolt

professionalism: real skills for workplace
success



不论您是在高等学府进修，还是想在工作、生活中自我提升，湛庐教材都是您的最佳选择。我们致力于引进国际上广泛采用的经典教材，如，《罗斯公司理财》、《津巴多普通心理学》等，并请国内一流大学教授该课程的老师主持翻译，以此保证湛庐引进教材的超高品质，另一方面，我们也积极与国内一流大学的学科带头人合作开发适合中国学生的本版教材。

湛庐教材不仅内容丰厚，装帧也别具一格，一扫传统教材的沉闷、压抑，必会带给学生全新的乐学体验。

选择湛庐，选择美好未来

找湛庐，找“小红帽”：我们出品的教材书脊上部5厘米处，全部用红色标记，俗称“小红帽”。“小红帽”上有“湛庐文化·出品”字样和标识。

找“湛庐文化·出品”：我们所有出品的教材，在图书封底的下部都有“湛庐文化”的标志和“湛庐文化·出品”的字样。



湛庐
教材
BM0101
1

选教材，查系列

- A** 会计系列，涵盖财务会计、管理会计及会计专业的各类会计学教材，用黄色标识。
- F** 金融系列，涵盖金融学、投资学、货币银行学、金融市场学、金融风险管理、国际财务管理、金融衍生工具、商业银行管理等教材，用嫩绿色标识。
- B** 工商管理系列，涵盖管理学、商务沟通、人力资源管理、运营管理、商务统计、项目管理、管理信息系统、电子商务、组织行为学、领导学、谈判学、商业伦理、创业管理、创新管理、职业发展等教材，用红色标识。
- E** 经济系列，涵盖宏观经济学、微观经济学、经济学原理、产业经济学等教材，用深蓝色标识。
- M** 营销系列，涵盖营销学、营销调研、消费者行为学、服务营销、营销渠道管理、零售学等教材，用天蓝色标识。
- P** 心理学系列，涵盖普通心理学、教育心理学、实验心理学、发展心理学、社会心理学、心理测量与评估等教材，用橙色标识。
- S** 社会学系列，涵盖人文社科各类教材，用棕色标识。



教师服务登记表

尊敬的老师：

您好！感谢您选用我们的教材。

中国人民大学出版社 / 湛庐文化是国内领先的出版商，致力于经济管理和心理学领域大学教材的引进与出版。为更好地为您服务，请您填妥下表后发给我们，我们将为您提供最新出版信息。为您的教材、论著和译著出版提供可能的帮助。

教师姓名	☐ 先生 ☐ 女士		出生年月		职务		职称	
学 校			学 院				系别	
联系电话	办公：			联系地址及邮编				
	宅电：			E-mail				
	移动：							
学 · 历		毕业院校		国外进修及讲学经历				
研究领域								
主讲课程	现用教材名	学生人数	作者及出版社	共同授课老师	教材满意度			
课程： ☐ 专 ☐ 本 ☐ 研 ☐ MBA 学期： ☐ 春 ☐ 秋					☐ 满意 ☐ 一般 ☐ 不满意 ☐ 希望更换			
课程： ☐ 专 ☐ 本 ☐ 研 ☐ MBA 学期： ☐ 春 ☐ 秋					☐ 满意 ☐ 一般 ☐ 不满意 ☐ 希望更换			
样书申请								
已出版著作				已出版译作				
是否愿意从事翻译 / 著作工作 ☐ 是 ☐ 否			方向					
意见和建议								

欢迎您对我们的教材和服务提出宝贵意见，湛庐感谢您的支持与帮助！

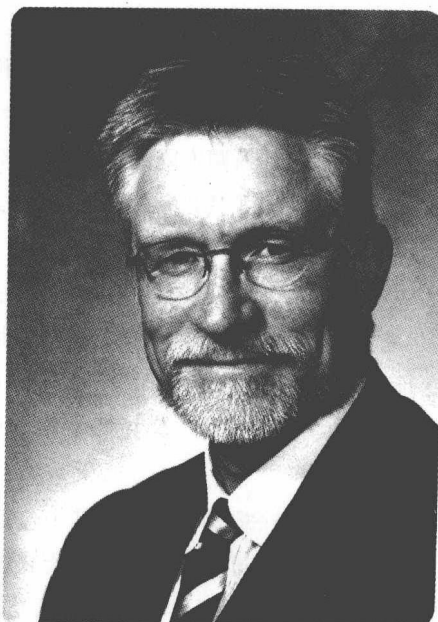
填妥后请发邮件或打电话确认返回方式。

电话：010-64979542、64979547、64979647 转 8002 分机 传真：转 8032 分机

电子邮件：service@cheerspublishing.com 图书详情请登录：[http:// www.cheersbooks.com](http://www.cheersbooks.com) 查询



作者简介



詹姆斯·克劳森 (James G. Clawson), 博士, 美国弗吉尼亚大学达顿商学院工商管理学教授。此前曾执教于哈佛商学院、日本国际大学、美国东北大学等。他先后获得斯坦福大学文学士, 杨百翰大学工商管理硕士和哈佛大学商业管理博士学位。克劳森教授的主要研究方向包括领导学、组织变革、组织领导、职业管理等。他多年来一直为通用电气、可口可乐、BAE 系统公司、USAA 国际基金、美国全国州议会会议等企业和组织担任咨询顾问。他出版过《创建学习型文化》、《自我评估和发展》等著作十余部, 他的研究成果在多家知名的学术期刊上发表。



感谢您阅读《克劳森领导学》。我希望本书会对你思考怎样最有效地发展自己的领导能力有所帮助。本书中论及的概念和原则，我曾在世界各地讲授，其中包括北京、巴黎、伦敦、悉尼、神户、里约热内卢、圣何塞、约翰内斯堡、开罗、雅典、伊斯坦布尔、曼谷、墨西哥城和亚特兰大。因此我深信，它们能够有效地适用于不同的文化背景。尽管有很多观察家和研究者强调不同的国家和地区之间的文化差别，但我却在游历过程中发现，人类在很多方面有着共同的兴趣和关注点，尤其是就领导而言。与此同时，每一个人又都是独一无二的，会以不同的方式运用这些原则。

本书的核心概念是，人们的“行为”至少有三个不同的层次：看得见的行为（第一层次），有意识的思想（第二层次），半意识的价值观、假定、信念和期望（第三层次）。相应地，我们往往试图在这三个不同的层次上影响或领导他人。第一层次（只管改变行为而不管思想或信念）、第二层次（逻辑、推理、数据、图表、公式）以及第三层次的领导技巧分别会引发三种不同的承诺响应。本书探讨了这些不同类型的领导技巧，力图帮你弄清楚哪些技巧最适合你。

但是，本书的内容不尽于此。本书还提出了一般领导模型，其中包括你的能力、战略思维的重要性、怎样影响他人、怎样成为一个组织的设计者和精通变革过程的大师——所有这些有效的领导者需要了解并能够掌握的。另外，还有一些章节探讨了全球领导者的特征以及人们的感受与其绩效表现之间的关系。换句话说，关于你怎样才能让别人充满活力地做出响应，我们在本书中探讨了很多思路。事实上，我坚持认为领导就是管理活力。如果你不能让别人充满活力（中国人所说的“气”）地响应你，那么你的领导就是软弱无力的。

《克劳森领导学》会让你对怎样提高你在组织中的领导能力有更多认识，它还会帮助你成为一个更优秀的自我领导者，并让你在非正式的关系中有更出色的领导表现。毕竟，如果你不能领导你自己，那你凭什么认为你可以领导别人呢？我们在本书中也探讨了一些领导的道德问题。

在影响当中生活、工作和成长，这是我们每个人都要面对的问题，尤其是在这个快速变化的世界里。《克劳森领导学》会帮助你学习怎样塑造你现有的知识和能力，怎样把它们变成一套更强大、更有针对性的领导信条、概念和行动。说到底，领导是为了创造更美好的未来，为你自己、你的团队、你的组织以及你的社会。我衷心希望本书中的这些理念会唤醒你、吸引你、激励你，帮助你找到在各个层面上创造美好未来的光明道路。

James McCrawson



《克劳森领导学》可以帮助学生以及实践中的管理者理解和应用领导的原则。本书不是要纵览各种领导理论（尽管附录中介绍了相关内容），而是要为学习领导的人提供指导，帮助他们建立适合自己的领导模型。为此，本书提出了一个灵活的领导模型以及相关的概念，它们适用于各种环境，就好像一辆四轮驱动的汽车，能够畅行于多种不同的地形。除了作为本科生和 MBA 的教材，本书还曾经用于美国、巴西、加拿大、哥斯达黎加、泰国、日本、希腊、英国、土耳其、埃及以及南非的高管培训课程。另外，本书也是“权力与领导”（Power and Leadership）这门高管培训课程的基础。在弗吉尼亚大学的达顿商学院，这门课程已经连续开设了 15 年以上。本书中的内容既经受住了课堂的检验，也经受住了实践的检验。

总的来说，本书引入了下列关键概念：

1. 领导观（leadership point of view, LPV）。（a）你清楚需要做什么吗？（b）你理解起作用的所有力量吗？（c）你有勇气采取行动来让事情变得更好吗？
2. 领导的钻石模型，其中包括自我、战略任务、影响他人、设计职能组织以及管理变革。这个模型指出，领导是由所有这些因素决定的，它们一起均衡作用才能产生客户满意、内部效率、不断学习以及财务回报等结果。
3. 自我领导是领导他人的基础；如果你不能领导自己，那你怎么可能领导他人呢？
4. 人们的行为有三个层次：一是看得见的行为，二是有意识的思想，三是涉及到世界观的、半意识的价值观（values）、假定（assumption）、信念（belief）以及期望（expectation）（简称 VABE）。试图影响他人的人，自然会在这三个层次上对他人产生影响，但受影响的层次所占的比重不同。你的领导层次将影响你领导他人的能力。
5. 战略思维、合乎道德的行为、全球管理以及管理变革都是领导的重要方面，因此本书用了大量的篇幅来探讨这些主题。
6. 缺乏领导积极性有两个主要原因：战略远见的缺乏以及对否定的恐惧。本书将引导学生思考他们是否已经习惯于顾忌别人的看法。
7. 领导就是管理活力，首先是管理你自己的，然后是管理周围其他人的。自我领导的起点是学习怎样让你自己的活力达到更高的水平。在这里，共鸣和沉浸状态是关键要素。
8. 在三个不同的层次上，采取的管理或领导的方法和技巧不同。针对不同的层次，本书各拿出一章来讨论，以帮助学生整理出他们个人的领导评价。
9. 本书还专门开辟章节探讨了领导语言，怎样更有效地通过演讲来领导以及管理团队。
10. 自知是有效领导的一个关键要素，因此本书的练习册（请登录网站使用）中提供了很多自我评价的方法和练习。
11. 每一章的末尾都总结了引入的关键概念，提出了一些问题来促进更深入地思考。

第四版的新内容

同第一版相比，第四版做了大量的修改：新增了8章；重新安排了主题的次序，更加符合基本的钻石模型；几乎每一章都有新增的信息和图表。新增的章节涉及以下方面的内容。

● 创新与第三层次领导：探讨了个人层面上创造和创新的原则（不论及组织的创新，因为这个主题值得花整本书来讨论）。

● 全球商业领导者：描述了成功的全球商业领导者具有的明显特征。

● 第一层次领导的历史优势以及现代吸引力：描述了只想对看得见的行为施加影响这种肤浅领导的基础。

● 第二层次领导的挑战：探讨了只用理性来领导他人的局限性。这一章首先简略地介绍了大脑的结构以及逻辑的基本要素。

● 第三层次领导的焦点和影响：探讨了为什么第三层次的领导可以更强大、更有效、更昂贵。

● 领导语言：探讨了有效领导语言的四个特征——清晰、难忘、真实、尊重听众。

● 人力资源管理系统：这是从“领导组织的设计”一章中抽出来的，旨在强调所有组织都必须处理的关键要素：招聘、工作设计、评价、奖励、帮助另谋新职、学习、创造力以及多样性。

● 自我领导：概述了学习领导自我所涉及的问题。

另外，各章的排序更合理了，更加符合钻石模型的关键要素：首先探讨战略思维，然后转入理解个体、影响他人、设计有效的组织，最后讨论领导变革。探讨战略思维和管理变革的章节简要地论述了当前的很多模型。对学生来说，把这些东西整合为个人的模型是一种挑战。

原有的章节也做了修改。现在，探讨道德的一章还论述了文化差异和法律约束（《萨班斯—奥克斯利法案》、《国外贿赂行为法案》等）的作用，并包括了最近15年来全球首席执行官与一线员工的薪酬对比数据。为了尽力帮助对辅助教学资料敏感的学习者，大多数章节都增加了新的图表、小案例等辅助教学手段。

教师资源中心

教师可以登录 www.prenhall.com/irc，下载与本教材相关的各种资源。注册很简单，而且可以让你立刻就了解新的书目和版本。作为注册教师，你可以下载资源文件，并且立刻获得在你们学校的服务器上安装课程管理软件的许可和指南。

如果你有需要，我们专门的技术支持团队愿意提供本书附加的媒体。请访问 www.247.prenhall.com，上面有我们对一些常见问题的解答以及免费的用户支持电话。

被接受为会员（具体细节请访问 www.prenhall.com/irc）的教师还可以索取如下补充材料：

● 带有试题文档的教师手册，

● PowerPoint 幻灯片。

目录 Contents

第一部分 绪论

1 领导观	2
1.1 领导观的要素	3
1.2 结论	5
本章概念	6
思考题	6
2 组织中领导的钻石模型	7
2.1 领导战略变革	8
2.2 领导的关键要素	8
2.3 一颗未经雕琢的钻石	10
2.4 要素间的相互关系意义重大	11
2.5 领导的可能性	12
2.6 钻石模型与首席执行官的行为	13
2.7 钻石模型与明茨伯格的管理思想	14
2.8 领导对象的层面	16
2.9 结论	16
本章概念	17
思考题	17
3 领导的层次	18
3.1 躯体、头脑和心灵	19
3.2 将三层次与学术观点联系起来	21
3.3 组织含意	22
3.4 结论	22
本章概念	23
思考题	23

第二部分 战略思维

4 变化的领导背景	26
4.1 全球的商业议题	26
4.2 人类经济活动的开端	27
4.3 当前的范式转变	30
4.4 现代信息制度的背景	34
4.5 结论	35
本章概念	36
思考题	36
5 战略架构	37
5.1 定义	37
5.2 战略领域	38
5.3 战略思维的框架	38
5.4 匹配模型	39
5.5 意图模型	41
5.6 作为革命的战略	43
5.7 体验经济	44
5.8 创新者困境	44
5.9 从优秀到卓越模型	45
5.10 发展你的战略思维	46
5.11 战略思维的基本要素	47
5.12 结论	48
本章原则	48
思考题	48
6 第三层次领导的道德义务	50
6.1 领导道德的四个维度	50
6.2 道德与领导	51
6.3 第三层次领导的道德基础	52
6.4 员工增值的正态分布	55
6.5 第三层次领导道德基础的普遍性	56
6.6 结论	59
本章概念	59

思考题	59
7 创新与第三层次领导	60
7.1 强化创造性思维的技巧	61
7.2 像爱迪生一样创新	63
7.3 结论	64
本章概念	64
思考题	64
8 个人、团队与组织的宪章	66
8.1 宪章	66
8.2 使命	67
8.3 愿景	70
8.4 结论	73
本章概念	73
思考题	74

第三部分 自我

9 自我领导	76
9.1 人生中的头号问题	77
9.2 每一个组织都是被完美地设计以产生其正在产生的结果	77
9.3 我该怎样做	78
9.4 结论	78
本章原则	79
思考题	79
10 领导者指南：行为方式探因	80
10.1 两种遗传	80
10.2 大脑	81
10.3 你的模因遗传	82
10.4 反思	82
10.5 人生的早期阶段	82
10.6 巩固这些倾向	84
10.7 激励	85
10.8 选择的自由	86

本章概念	87
思考题	87
11 理性情感行为模型	88
11.1 事件	88
11.2 感知与观察	89
11.3 VABE	89
11.4 看得见的行为	92
11.5 REB模型与领导变革	93
11.6 自我概念	93
11.7 防御机制	94
11.8 给领导者的暗示	94
11.9 结论	95
本章概念	96
思考题	96
附录A 个人防御机制简表	97
12 领导与智力	98
12.1 智力有很多种类：加德纳的研究	99
12.2 智商	99
12.3 情商	99
12.4 认知你的情感	101
12.5 控制你的情感	101
12.6 关注/专心	101
12.7 社交商数	102
12.8 变革商数	103
12.9 结论	104
本章概念	105
思考题	105
13 共鸣、领导与人生目标	106
13.1 梦想	107
13.2 内在梦想	107
13.3 沉浸状态与共鸣	108
13.4 准备	110
13.5 活力循环	111

13.6 挫折、障碍和间隔的成功	113
13.7 重温梦想	114
13.8 结论	116
本章原则	117
思考题	117
14 全球商业领导者	119
14.1 文化是VABE的集合	119
14.2 有效全球领导者的特征	120
14.3 结论	123
本章原则	123
思考题	124

第四部分 领导他人

15 权力与领导：领导他人	126
15.1 影响力的来源与领导的层次	127
15.2 认可	128
15.3 互惠的通货	129
15.4 信任和尊重的作用	131
15.5 施加影响的一般方法	131
15.6 第三层次的影响	131
15.7 结论	132
本章概念	132
思考题	133
16 第一层次领导的历史优势及现代吸引力	134
16.1 第一层次的领导假定了不同个体的一致性	135
16.2 第一层次的领导技巧	135
16.3 第一层次领导的活力消耗影响	136
16.4 结论	137
本章概念	137
思考题	137
17 第二层次领导的挑战	138
17.1 人类的大脑	138

17.2	公式和演绎推理	139
17.3	决策	140
17.4	第二层次领导的手段和技巧	141
17.5	第二层次领导的问题	141
17.6	归根结底	142
17.7	结论	142
	本章概念	142
	思考题	143
18	第三层次领导的焦点和影响	144
18.1	第三层次领导的技巧	145
18.2	第三层次领导与承诺的潜在阴暗面	147
18.3	组织含意	147
18.4	在个体及组织层面上应用第三层次领导	148
18.5	结论	148
	本章概念	149
	思考题	149
19	有效领导的六个步骤	150
19.1	弄清楚你的核心	151
19.2	弄清楚什么是可能的	153
19.3	弄清楚他人能做出什么贡献	155
19.4	提供支持以使他人能做出贡献	156
19.5	坚持不懈	158
19.6	衡量和庆祝进展	159
19.7	结论	160
	本章概念	160
	思考题	160
20	领导语言	161
20.1	尊重他人的领导沟通：邀请	163
20.2	人际“舞蹈”的作用	163
20.3	结论	165
	思考题	165

21 领导团队	167
21.1 团队是由什么构成的	167
21.2 团队的生命周期	168
21.3 团队中的角色	170
21.4 令人鼓舞的愿景	171
21.5 激发强烈的使命感	171
21.6 找到适合的成员	172
21.7 分布式领导	172
21.8 非凡的协调	173
21.9 创造性支持	173
21.10 尊重的道德基础	173
21.11 适合的人有适合的角色	173
21.12 参与	174
21.13 恰当的衡量标准	174
21.14 潜在的团队怎样误入歧途	175
21.15 虚拟的团队	176
21.16 结论	176
本章概念	177
思考题	177

第五部分 作为设计者的领导者

22 领导组织的设计	180
22.1 组织设计的一般模式及其对结果的影响	180
22.2 组织凝聚力	187
22.3 结论	188
本章概念	188
思考题	188
23 人力资源管理系统	189
23.1 挑选和招聘	189
23.2 工作设计与绩效	190
23.3 评价	191
23.4 奖励	191
23.5 学习系统	192