



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

好领导可以教出来

来自哈佛商学院的新探索

LEADERSHIP

CAN BE

TAUGHT

A Bold Approach for a Complex World

〔美〕莎伦·达洛兹·帕克斯 著

祝吉芳 诸文娟 仇贞 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

LEADERSHIP CAN BE TAUGHT

好领导可以教出来

——来自哈佛商学院的新探索

陈世国 著

（哈佛商学院教授、中国企业家俱乐部主席）

Sharon Daloz Parks

LEADERSHIP CAN BE TAUGHT

A Bold Approach for a Complex World

Original work copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

好领导可以教出来——来自哈佛商学院的新探索/[美]帕克斯著;祝吉芳等译. —北京:商务印书馆,2009

ISBN 978-7-100-05816-2

I. 好… II. ①帕…②祝… III. 领导学—案例—教学法 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 040522 号

好领导可以教出来

——来自哈佛商学院的新探索

[美] 莎伦·达洛兹·帕克斯 著

祝吉芳 诸文娟 仇 贞 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05816-2

2009年9月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年9月北京第1次印刷

印张 15½

定价: 35.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经营图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中国国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

——致认识及不认识的同事

你们的领导行为

开创了无限可能，

引发了群体力量，

赋予普通大众以实实在在的希望。



前言

许

多人的思想中都有一种固有的观念，即领导者是上帝特别选定，并被赋予领导才干的人。他们生来光芒四射，注定有受其管辖的芸芸众生紧随其后。

显而易见，此类观念尽管普遍，但不能成立。略加研究领导学，便不难发现，领导者并非天生。纵观历史，哪一位杰出人物的成长没有经历过一种渐进的自我培养和教育过程？而帮助他们完成领导者使命的是时间和磨砺，绝非天纵英才！领导者是（且只能是）学出来的——只要愿意学。

当然，学是一码事，教却是另一码事，教人做领导者更得另当别论。罗纳德·海费茨(Ronald Heifetz)是哈佛大学肯尼迪学院教授，曾出色地讲授过有关教人如何成长为领导者方面的课程。正是基于他在学生中广泛教授的领导学课程，莎伦·达洛兹·帕克斯(Sharon Daloz Parks)才得以完成本书的研究与写作。

乔治斯·布拉克(Georges Braque)曾说：“所谓艺术，即只可意会不可言传之奥妙者也。”或许，领导学的艺术正是我们需要捕捉的奥妙，一旦掌握这一奥妙，一切将发生巨大变化。海费茨教授的课堂教学内容及本书力图廓清的就是这样一幅前景：将来某一天，如能破解领导学艺术

之精妙,受益的不仅仅是学者、教育工作者,还将有广大领导者、经理层……本书属指南性读本,以学习为基础,以培养领导者为目标,类似于海费茨教授的教学环境。

海费茨教授的教学环境不墨守成规,能促人奋发,益于发挥人的想象力和即兴表现能力。当读到帕克斯有关海费茨教授在课堂上打破传统教学陈规束缚的描述时,我预言某种不平凡的事件即将发生,并对此深信不疑。

相信海费茨教授给我们的宝贵财富能驱散围绕领导者的宿命论观念,以及与此类观念相关的领袖神话。不错,查尔顿·赫斯顿(Charlton Heston)立于山顶的形象令人尊崇;他的形象如此高大,相形之下,一切显得那么渺小!

然而,有关领导者天生具备领袖气质的论断,是一大谬误。我就极少使用“领袖气质”这一表述。或许读者仍记得彼得·塞勒斯(Peter Sellers)电影公司1979年拍摄的电影《在那里》(*Be There*)。该片讲述的是一个头脑简单的园丁如何被人误认为具有领导天才的喜剧故事,透过该园丁的讽刺性评述,揭露了我们所处社会的现状,同时告诉人们领袖气质并非某个人内在能力的体现,而是通过该人的思想和行动在他所处集体中能否产生共鸣所体现出来的。

社会历史学家马克斯·韦伯(Max Weber)曾夸张指出:领导者的领袖气质是与生俱来的“优雅天赋”。不幸的是,他的这一说法被人以讹传讹。其实,韦伯并非指领袖气质仅是一种单向的、可传递一切能量的能力,而是认为领袖气质是领导者的副产品,具有使领导者和群众双向互动的功能。

这与帕克斯在海费茨教学法中观察到的领导者概念相类似。帕克斯注意到,最确定的、最具影响性的领导形象并非高高在上、居高临下,而是在动态网络或活跃领域中能引起他人共鸣和响应、具备处理紧急事



务能力的中心人物,是可实践的艺术形象。对此,本书第五章有精彩介绍。

电视荧屏上素有“罗杰斯老师”之称的弗雷德·罗杰斯(Fred Rogers)先生,帮助、教育过的美国孩子比当今所有在校教师教育过的都要多,当年最爱引用“人的态度是被拎出来的,而非教出来的”这一古老的教友派谚语。某些概念,如领导者的教育、情商、性格或其他激发人类潜能的技巧的培养等,总体上存在一些细微差异。基于此,海费茨教授在课堂大力使用案例教学法,旨在唤起学生对教学内容的积极响应、相互交流及即兴表现的激情。试想,如果将此方法应用于社会机构中,将会出现何等情形!

海费茨和帕克斯提出了领导学应走与群体相结合的道路的思想,指出这一结合能使领导者和群体双方都能充分展示自我,相互影响。从此意义上看,对领导者的教育是(且一定是)一项耗费毕生精力的工程。研究领导学的学者们不是简单地把一些上帝宠儿的名字抄录下来,而是着重研究普通人,研究如何开发普通人的潜能,使其具备新的能力。

在有关领导风格的讨论中,我时常注意到英国19世纪两位首相间的不同,其中一位为首相威廉·格拉德斯通(William Gladstone)。若能与格拉德斯通共进晚餐,你之后准会由衷赞叹他是你遇到过的最聪明、最机智、最有魅力的人;而当你同另一届首相本杰明·迪斯雷利(Benjamin Disraeli)共进晚餐后,则会不由自主地以为自己是世上最聪明、最机智、最有魅力的人。威廉·格拉德斯通光彩照人,而本杰明·迪斯雷利却善于营造一个让他人发挥作用的环境。相较之下,后者更具领导能力,因为他更善于发现他人所长,并加以充分利用。阅读本书,跟随罗纳德·海费茨教授和莎伦·达洛兹·帕克斯到领导学领域畅游,作为教师、领导者或行政机构工作人员的你,一定



前言

会受益匪浅。

南加利福尼亚大学领导学学院院长
沃伦·本尼斯(Warren Bennis)





致 谢

任

何一本书的诞生都不可能是个人努力的结果,本书就是许多人心血的共同结晶。首先,我要感谢莉莉基金会(Lilly)的克雷格·戴克斯特拉(Craig Dykstra)和苏珊·怀斯利(Susan Wisely)对我始终不懈的鼓励、支持;感谢本课题主管领导、肯尼迪学院的彼得·齐默尔曼(Peter Zimmerman)为本书提出的战略性意见;感谢达齐·伦纳德(Dutch Leonard)、马克·穆尔(Mark Moore)、简·舒伯特(Jan Schubert)、伊迪思·斯托克(Edith Stokey),及休·威廉森(Sue Williamson)为本课题的开展增添了色彩,加深了我对课题背景的理解;感谢哈佛大学评估研讨会主任理查德·J. 莱特(Richard J. Light)自始至终与我共研本项课题;感谢公共领导学中心在书稿完成最后阶段提供的实际帮助。

尤其感谢特雷莎·门罗(Theresa Monroe)。作为本研究初期罗纳德·海费茨模式主要教学人员之一,特雷莎最先跟我谈及开展本项研究的可行性。同时,非常感谢本项研究两年课程中的首席助教珍妮·盖尔伯特(Jenney Gelber)及其他从事本项研究工作的助教,他们是:安·哈比森(Ann Harbeson)、贝齐·哈兹加瓦(Betsy Hasegawa)、汤姆·兰迪(Tom Landy)、彼得·马丁欧赫(Peter Martynowych)、菲莉丝·斯坦纳(Phyllis Steiner)、克劳迪娅·汤普森(Claudia Thompson)。感谢斯科

特·韦伯斯特(Scott Webster)、卡罗尔·鲍里斯(Carol Boris)、希拉·布莱克(Sheila Blake)、尤金妮娅·莫里科尼(Eugenie Moriconi)及凯·米尔洪(Kay Millhon)在行政方面给予的支持。

缺少本书提到的那 60 多名学生的积极参与,就不会有本书的存在。但是,应他们的请求,不便在此公开他们的姓名,但他们每个人的功劳都不可抹杀。对他们为本研究提供专业背景所表现出的热情,我尤为感谢。另外,在我们验证研究结果时,这些学生的同事也积极接受采访,在此,一并表示感谢。

同样,凡在精神、思想、实际工作中给予我支持的人,我都深表谢意。本研究具有评述价值,须保持研究的整体性,所以最后由我一人统稿。正因为如此,我特别感激与我共同工作的同事们,如卡伦·索基尔森(Karen Thorkilsen)。卡伦以其高效干练的工作作风处理了本课题的采访数据,并以其对本书所描述的学习形式的独有心得,帮助我最终确定如何更好地向读者解释研究结果。值得一提的是,卡伦在编辑过程中表现出了不凡的文字功底,在数据处理中坚持实事求是的原则,在精益求精的同时注意到信息评估中应有的灵活性。另外,我和卡伦都对凯特·马荣(Kate Marrone)在处理采访手稿中提出的意见表示由衷感谢。

本书成稿过程中得到了众多同行的无私帮助,其中包括史蒂夫·博伊德(Steve Boyd)、马蒂·林斯基(Marty Linsky)及赖利·辛德(Riley Sinder),他们在各自不同的专项领域作出了独特贡献。还有帕特里夏·伊文斯(Patricia Evans)、汤姆·尤厄尔(Tom Ewell)、杰里·米尔洪(Jerry Millhon)、谢里·尼科尔森(Sherry Nicholson)、托尼·罗宾森(Tony Robinson)、埃米莉·桑德斯(Emily Sanders)、吉姆·谢弗(Jim Shaffer)及罗杰·泰勒(Roger Taylor),他们在读完书稿后提出了中肯意见,使本书更趋完善。另有无数匿名读者给本书提出了批评意见,在此同时表示感谢。



需要说明的是,第八章得到了迪安·威廉姆斯(Dean Williams)、温·奥图尔(Win O'Toole)、休·奥多黑蒂(Hugh O'Doherty)、阿尔玛·布朗特(Alma Blount)及阿尔·普雷布尔(Al Preble)的大力支持,没有他们投入的大量时间和精力,就不可能有今天的第八章。对他们,我表示无比的尊敬和谢意!

至于继续学习中领导者应该学什么、如何教授领导学这门课程等问题的解答,我十分感谢两个研究小组:一个是与我共同从事研究工作的威德比(Widbey)学院“共同目标的领导:人类领导学起源”课题组,这里特别要提及课题组的拉里·达洛兹(Larry Daloz)、克雷格·弗莱克(Craig Fleck)、戴安娜·盖尔(Diana Gale)、罗杰·泰勒(Roger Taylor)、卡罗尔·山田(Carol Yamada)及学院其他参与“领导学价值”课题研究的专家们;另一个小组是我在西雅图大学的同事及以玛丽莲·吉斯特(Marilyn Gist)为首的“行政领导学”课题组和以玛丽安娜·拉巴(Marianne LaBarr)为首的“优秀牧师”课题组成员。

哈佛商学院出版社资深编辑杰夫·基欧(Jeff Kehoe)从专业角度向我们提供了所需的挑战和支持;马西·贝恩斯-亨利(Marcy Barnes-Henrie)、朱丽亚·埃利(Julia Ely)及其同事在出版和销售本书方面,体现出高超的专业素质;苏珊·阿比迪安(Sousan Abidian)为本书确定了最终标题,在此表示感谢。

金·韩森(Kim Hanson)、格雷·科哈-林格伦(Gray Kochhar-Lindgren)、丹·莱希(Dan Lahey)、山姆·马吉尔(Sam Magill)、卡罗琳·诺思(Carolyn North)、埃洛伊丝·米尔斯·帕克斯(Eloys Mills Parks)、斯蒂芬·瑞安(Stephane Ryan)、韦斯·维奇(Wes Veatch)、乔伊斯·维齐(Joyce Veatch)、凯茜·惠特迈尔(Cathy Whitmire)以及谢里尔·惠特利(Sheryl Whitley)不仅给予我各种专业帮助,还在许多事情上亲力亲为,我深表感谢!

常言道：婚姻是一场长久的对话。非常感谢我丈夫拉里·达洛兹·帕克斯（Larry Daloz Parks），正是他鼓励我把这项研究当做我们婚姻的对话内容，无论对话是亲密的私下交谈，还是严肃的专业讨论。此外，他不仅一直担当我的编辑和技术顾问，还在研究进入关键阶段时对我忙于研究无心顾家的行为给予了极大的宽容和充分的谅解。

最后，特别感谢罗纳德·海费茨教授对本研究的无私帮助。要知道允许一个普通的评估员观摩教学的每一步骤，还要任其秘密进行调研，且持续时间长达五年以上，这对任何教授来说都不易做到。然而为保证我顺利完成课题研究，海费茨教授尊重了我的每一项请求。在此，我向他深表敬意。

莎伦·达洛兹·帕克斯

于华盛顿惠德比岛

目 录

CONTENTS

前言	i
致谢	v
第一章 应对纷繁世界的领导学	
——对适应性能力的呼唤	1
为了大众利益——瞬息万变世界中的领导学	2
可以教出领导者吗?	3
实践性学习加优秀的教学艺术	4
案例教学法	5
四组概念的差异	7
评价	9
未来的领域	10
第二章 如何开始领导学课程的教学	
——针对学生的不同期待	15
第三章 领导学教学实情	
——引领群体的学习	37
不同世界的相互碰撞	37
梳理各种想法	38
个人魅力与个人权力	39
架起一座跨越讲台与学生的桥梁	40
事件的进展——深层次的活动	42
努力学习所面临的严峻考验	46

一个初显峥嵘的框架	49
学会识别各种模式	50
损失和悲伤	54
富有成效的干预	56
搭建连接臆想与实践的桥梁	58
第四章 公开向失败学习	
——小组讨论的力量	61
另一种行为	62
与失败对话	63
把工作交还给群体	64
书面思考——填写问卷	65
小组讨论的走向	67
新视角的盲点	70
发掘小组中的种种角色	73
从分析到介入	75
逃避工作的行为	75
反思——一项规则	77
对学习大有好处的方法	79
公开学习失败的教训	79
第五章 倾听弦外之音	
——临场实践	81