



Warren Bennis

沃伦·本尼斯  
领导力工作坊

# Finding Your True North

A Personal Guide

比尔·乔治 (Bill George)

(美) 安德鲁·麦克莱恩 (Andrew McLean)

尼克·克雷格 (Nick Craig)

著 金琦 译

# 找到真北

## 个人领导力培养指南

畅销书《真北》个人实践版来到中国

真诚领导源于清晰的自我认知  
培训千万次也不如自己练习一次

美国前总统吉米·卡特  
美国四届总统顾问大卫·格根  
通用电气CEO杰夫·伊梅尔特

联袂推荐



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

# Finding Your True North

A Personal Guide

# 找到真北

## 个人领导力培养指南

比尔·乔治 (Bill George)  
(美) 安德鲁·麦克莱恩 (Andrew McLean) 著 金琦 译  
尼克·克雷格 (Nick Craig)



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

找到真北：个人领导力培养指南 / (美) 乔治 (George, B.), (美) 麦克莱恩 (McLean, A.), (美) 克雷格 (Craig, N.) 著；金琦译. —北京：中国电力出版社，2014.1

书名原文：Finding your true north: A personal guide

ISBN 978-7-5123-5237-7

I . ①找… II . ①乔… ②麦… ③克… ④金… III . ①领导学 IV . ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 279493 号

Finding Your True North: A Personal Guide (978-0-470-26136-1)

Copyright© 2008 by Bill George, Andrew N. McLean and Nick Craig.

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字：01-2013-4855

---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：董小梅

责任校对：王开云 责任印制：邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014 年 1 月第 1 版·2014 年 1 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·17 印张·185 千字

定价：38.00 元



### 敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

---

## 出版者的话

---

近年来，话剧文化产业发展得如火如荼，香港、台湾的知名话剧导演如孟京辉、林奕华、赖声川等的作品多地巡演，为人称道。这些知名导演在成功之后发挥自己的优势，充分利用自己的资源，成立工作坊（工作室），培养支持后起之秀，专注于创新实验。这些创意和人才及他们推出的一系列成功的作品，反过来又进一步提高了其创立者的影响力，如此，又推动了整个话剧文化产业的良性循环，刺激了年轻一代的无限创意，使得近年来话剧剧场上座率高，话剧作品产量既多又好。

受此启发，我们在领导力图书出版中引入了这一理念，策划出版“沃伦·本尼斯领导力工作坊”丛书。领导力大师沃伦·本尼斯作为领导力学科的开创者，奠定了领导力理论和思想的基础，为后续的领导力研究者和实践者提供了方向，被称为“领导学大师们的院长”。本尼斯在领导力方面的影响力正是我们以其名字命名的原因。

这套丛书获沃伦·本尼斯推荐，专注于管理学领域新颖而典范的思想与实践，旨在启迪各种组织机构的领

导者和管理者，帮助其实现力图推动的变革。该丛书的作者或是哈佛大学等知名学府的领导力专家，用更加系统或独特的视角解读何谓领导力，如何掌控领导力；或是具有丰富领导阅历的企业家，用自己的故事诠释如何成为一个伟大的领导者，如何带领一个企业走向辉煌。

希望本套丛书的出版能够给广大读者带来深刻的启迪，为企业管理者 and 领导者提供有益的帮助。也希望广大读者能够给我们提供宝贵的意见，帮助我们更好地完成这一工作。

比尔·乔治将此书献给妻子佩妮、儿子杰夫和乔恩以及儿媳芮内和珍妮特，他们都是各自热衷的事业领域的真诚领导者。

安德鲁·麦克莱恩将此书献给妻子凯瑟琳和儿子艾丹，希望所有真诚领导者能够别有一番作为。

尼克·克雷格将此书献给他生平遇到的真诚领导者，他们以真我风采展现了真诚领导之道。

## 前言

---

领导力何其重要。它关联的问题很多——上至公司下至员工，乃至他们所服务的客户。为了实现社会的有效运转，我们需要能够激励大家卓越表现并且自己带头示范的真诚领导者。

《真北》一书之所以问世，是因为我热切地希望看到更多的人走上真诚领导之路，帮助他们发现自己的真诚领导力。

《找到真北：个人领导力培养指南》一书将会帮助你消化《真北》中的观点和内容，并用它们来培养你的个人领导力。因此，你将会成为一位“知真北、走正轨”，高效而真诚的领导者。

### 发现你的真诚领导力

成为真诚领导者须勤奋，其艰苦程度无异于伟大的音乐家或运动员为取得自身成就所付出的努力。无论你想要成为职场、家庭、社交圈哪一领域的卓越领导者，都必须在借助自己与生俱来的优点并将它们发挥到极致

的同时，认清自身缺点并从中吸取教训。

就我个人而言，成为领导者的过程非常艰辛，经历了高中和大学早期的挫败与否定以及多年的摸索之后，我才开始了自己的华丽蜕变。为了弄清我是谁、我真正的兴趣所在以及我该如何成为更有效的领导者，正如通用电气总裁杰夫·伊梅尔特所言，我不得不去“进行深入自己灵魂的领导力之旅”。我没有像本书这样的指导手册，因此只能一边摸索一边制订自己的计划，所幸我的妻子、密友和几位重要导师与我一路相伴。

寻觅了多年领导榜样之后我才发现，模仿他人或弱化自己的不足并不能让我成为卓越的领导者。正如“年度风云总裁”里萨·克拉克·金对我的一席启发：“如果只想着成为他人，你将会变成一个毫无主见的模仿者。因为你会以为这就是大家所希望的领导模样。一味抱有这种想法，你永远不能成为一颗恒星。只有追随自己内心的热诚，才可以成为一颗独一无二的恒星。”

很多领导力方面的书籍为人们提供了成为领袖的速成之法或轻松拥有领导力的良方。可惜领导力的培养没有捷径。一名伟大的运动员不可能通过阅读一本书来取得成绩，领导力的培养亦如是。如果想开发自己的领导潜力，你就需要一份帮助你成为卓越领导者的详尽培养计划。本书的目的即在此：帮助你规划出一份适合自己



的清晰详尽的计划。

我鼓励大家尽早积累相关领导经验，切勿坐等经验主动来找自己。自己去争取！每结束一段经历，就将它与你的个人培养计划进行对比，看看自己哪些方面需要改变或者进一步加强。

《真北》一书基本观点回顾：

- 你现在就可以发现自己的真诚领导力。
- 领导者的特点或特质并非与生俱来。
- 不要等待别人对你委以重任。
- 你可以不是公司高管。
- 你可以在人生的任何节点走上领导者之路，年龄不是问题。
- “领导”是你的选择，而非头衔。

## 善用本书

《找到真北》提供了一系列练习，让你能够更加深入考查自己的人生经历，发现自己的兴趣所在，最终成为真诚领导者。本书将在开篇探讨你的人生经历以及它和你的领导力之间的关系。随后，你将审视自己迄今以来的各种领导经历和自己遭遇过的挑战和不满，

借此机会了解自己偏离“真北”的各种方式。

此后，你将更加深入地研究你人生之中的最大熔炉，理解自己的经历并仔细地梳理。这份理解能够帮助你完成从“我”向“我们”的转变。

接下来，你将展开个人领导力培养五要素的练习——建立自我认知、明确价值观和原则、了解自己的动力、组建支持团队以及整合生活。

在最后一部分中，你将会在探索自己的领导目标、理解如何授权他人以及如何优化领导效力的方法中学会授权。

最后，你便可以着手准备自己的“个人领导力培养计划”（PLDP）。它是一份动态计划，今后你可以不断进行回顾以评估自己的进步，不断补充新的经历，为踏上下一段领导力之旅做好准备。

## **使用本书时，我需要与他人合作吗**

你对本书练习的回答以及笔记均属于个人隐私。但是，我们鼓励你与他人分享，对象可以是你信任的导师、支持团队以及领导力讨论小组。他们的反馈将会对你的“个人领导力培养计划”大有裨益。

在对亲密的同伴敞开心扉、分享自己的经历和答案时，你要敢于暴露自己的弱点。你会发现以这种方式与他人分享是一次释放自我的体验。当你敞开心扉时，别人也会对你放下戒备，开诚布公，于是你们彼此之间就会建立起更加深厚的关系。本书有多种用法。

(1) 作为个人，你可以独立完成所有练习并制订自己的个人领导力培养计划。

(2) 你可以与朋友甚至是刚刚认识的人建立小组，共同学习本书，大家各自独立完成练习，公开讨论答案，彼此之间征求反馈。这样一来，你可以带着反馈重温练习并加以更新。

你们的小组可以由专业的协调员负责引导讨论、维持秩序，也可以建立机制，由每位组员轮流担任讨论的主持人。我在哈佛商学院的“真诚领导力培养”课程中，采用了六人领导力讨论组机制，收效很好（请参阅附录 B 了解如何组建类似的小组）。

(3) 为了提高你在领导力方面的收获，你可以在导师的指导下使用本书。他们会与你一起完成每个练习，给出宝贵的反馈意见，并鼓励你更加深入地去挖掘自己和自己的故事。

(4) 你可以和自己的工作团队一起使用本书。如此一来，你的团队成员将会发现他们自己的真诚领导力，

并且在分享中增进彼此了解，从而大大提高团队的工作效率。作为团队的领导者，你可以亲自进行全程指导，或者聘请专业的团队建设顾问和协调员。

(5) 无论你身处院校还是企业，本书皆可以和《真北》一同作为领导力培养课程的基础。它可以灵活运用于领导者职业生涯的各个阶段，适合初次担任领导者的大学毕业生、处于职业中期的领导者、身居组织高层的领导者，以及完成了所有基本领导角色正在探索第三阶段领导力的领导者阅读。

如果你的小组规模更大，就有必要邀请一位教授、导师或领导力培养专家来规划小组所用的资料并对大家进行引导。此外，强烈建议你将大家分成较小的领导力讨论组以便讨论更私人的话题。

## 致本书使用者

当你踏上探索自己真诚领导力的旅途，正在迈向本书核心时，请接收我的致意。欢迎你有意成为真诚领导者并追随自己的“真北”。当你进行自我审视以回答练习中抛出的棘手难题时，我鼓励你完全放开自己。请鼓起勇气，深入探索自己的人生经历，了解你是谁、处于什

么位置、如何运用自己的领导力对世界产生积极的影响，以及如何留下持久的财富。

无论你身在商业组织或机构，还是非营利组织、政府、教育机构、宗教团体之中，当你将真诚带入工作环境并鼓励他人以同样的方式践行真诚领导力时，我为你的转变而高兴。

致力于成为真诚领导者的你一定会让世界更加美好、富足，让所有人都乐在其中。

**比尔·乔治**

## 出版者的话

## 前言

### 引言 为何需要培养真诚领导力 / 001

何为真诚领导者 / 005

本书如何帮助你成为真诚领导者 / 007

你如何看待领导力 / 009

没有十全十美的领导者 / 012

从你的领导经历中学习 / 013

要点回顾 / 014

推荐阅读 / 014

### 第一部分 审视你的领导之路 / 015

#### 第一章 你的人生经历 / 017

从你的人生经历中学习 / 023

真诚和领导效力 / 027

你的真诚领导力之旅 / 028

以你的人生经历为基础 / 032

要点回顾 / 033

推荐阅读 / 034

## **第二章 领导者为何会迷失方向 / 035**

英雄之旅 / 037

领导力培养过程中的危险 / 039

重新步入正轨是你的力量源泉之一 / 055

要点回顾 / 055

推荐阅读 / 056

## **第三章 冶炼领导力的熔炉 / 057**

人生最大的熔炉 / 059

从你的熔炉中学习 / 060

从“我”向“我们”转变 / 065

指导你的领导力培养 / 070

要点回顾 / 070

推荐阅读 / 071

## **第二部分 发现你的真诚领导力 / 073**

### **第四章 建立自我认知 / 075**

自我认知可以培养 / 077

发现真诚的自己 / 082

自我接受 / 084

反馈的启示 / 087

从逆耳忠言中学习 / 089

持续不断地了解自己 / 090

自我认知是为成长所做的准备 / 093

要点回顾 / 093

推荐阅读 / 094

## **第五章 践行价值观 / 095**

价值观因人而异 / 097

找出你的价值观、原则和道德界限 / 098

领导原则 / 104

明确道德界限 / 107

一切源于实践 / 110

要点回顾 / 110

推荐阅读 / 111

## **第六章 找到调用能力的最佳点 / 113**

发现你的内部动因和外部诱因 / 117

动力反成阻力 / 120

动力平衡 / 122

我的能力 / 124

调用你的能力 / 126

找到你的最佳点 / 128

调用能力是有效领导的关键 / 130

要点回顾 / 131

推荐阅读 / 132

## **第七章 组建支持团队 / 133**



|             |     |
|-------------|-----|
| 身边最重要的人 /   | 137 |
| 发展一位导师 /    | 139 |
| 培养真挚的友谊 /   | 141 |
| 你的个人支持小组 /  | 144 |
| 创建个人职业支持圈 / | 145 |
| 你的个人高管顾问团 / | 148 |
| 个人支持团队的优点 / | 149 |
| 要点回顾 /      | 150 |
| 推荐阅读 /      | 151 |

## **第八章 整合生活 / 153**

|           |     |
|-----------|-----|
| 人生的水桶 /   | 156 |
| 人生成功的标准 / | 163 |
| 为自己留出时间 / | 166 |
| 要点回顾 /    | 167 |
| 推荐阅读 /    | 168 |

## **第三部分 将你的真诚领导力付诸实践 / 169**

### **第九章 目标指引下的领导 / 171**

|             |     |
|-------------|-----|
| 界定你的目标 /    | 174 |
| 在目标指引下领导 /  | 177 |
| 目标明确的领导生活 / | 179 |
| 要点回顾 /      | 179 |
| 推荐阅读 /      | 180 |