

<<領導，不需要頭銜>>

图书基本信息

书名：<<領導，不需要頭銜>>

13位ISBN编号：9789866526329

10位ISBN编号：9866526321

出版时间：2009-8-31

出版公司：大是文化有限公司

作者：Warren Bennis

页数：303

译者：李元墩,陳璧清

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<領導，不需要頭銜>>

前言

作者導讀 這是一個關於轉變的故事 過去二十年，我花了許多時間潛心鑽研領導學，並對許多領導者進行觀察及訪談。

研究領導學遠不如研究化學那般精確，一方面是人文學科不像物理那麼有脈絡可循，也比較不受法則的規範；另一方面，固體、液體和氣體是一成不變而且可預知的，但人類則否。

在某種程度上，領導學和美學沒兩樣：你很難下定義，但是一看便能辨識出來。

領導者充分展現自我 現在，有各種力量在阻擋你成為領導者。

因此，想學習領導這門學科，得先了解這個世界。

一個人如果無法掌握不斷變動的環境，就只能被環境左右。

許多成功人士，包括你在本書碰到的領導者，他們的背景、經歷和職業各不相同，但都對生活充滿希望與熱情，並能充分而自在地展現自己。

你會發現，如何展現自己是領導力的構成要素，愛默生曾說：「人的一半是他自己，另一半是他的表現。」

這也是本書的基本精神——領導者要能充分展現自己。

充分展現自我的關鍵，在於充分認識自己和周遭的世界，而理解的關鍵則是學習，向自身的生活和經歷學習。

也就是說，領導者很了解自己，知道自己的優、缺點，知道該如何發揮優勢，彌補缺點；也知道自己需要什麼，為何需要，如何與他人溝通以獲得別人的合作和支持。

最後，他們知道如何達成自己的目標。

生活就是你的事業 有人以為要成為領導者，就像成為醫生或詩人那樣困難，但其實領導這門學科比多數人想像的還要好學，因為我們本來就有領導能力。

事實上，我們每個人幾乎都有一些領導的經驗。

而且，成為領導者和成為一個完整的獨立個體，其過程是一樣的。

對領導者而言，生活本身就是事業。

法國名畫家布拉克曾說：「藝術中最重要的部分，是無法解釋的。」

領導也是如此。

但是領導與藝術一樣可以被論證。

二十年前我開始研究領導學時，便醉心於觀察許多優秀的領導者，這些領導者和一般人沒有什麼不同，都是他們過去經驗的總和。

唯一不同的是，他們都超越了自己過去經驗的總和，因為他們擁有更多自己獨創的經歷，而不只是模仿別人而已。

領導者是後天養成的 本書所講的是領導者典範，而不是領導理論；是在真實世界中、而不是虛擬的情境如何領導。

我特別為各位挑選了一些功成名就、才華洋溢的領導者。

他們當中，有一位是作家轉行的執行長；有一位是科學家轉行的基金會主持人；有一位律師曾經是內閣成員；有一位年輕人已經展開三次事業生涯。

這些人都在生命中留下與眾不同的經驗，儘管他們的背景、年齡、職業、成就各不相同，但是他們都具有三個基本的共同點： 首先，他們都同意領導者是後天養成，而不是天生的，而且養成教育多半要靠自己，而不能靠外力。

其次，他們認為自己不是為了領導而領導，而是為了充分展現自己才當領導者；也就是說，領導者沒興趣向別人證明自己有多行，但對於展現自己卻興味十足。

這個差異非常關鍵，因為這就是現今大多數人被人家從後面驅策，而只有少數人在前頭帶隊的理由。

最後，領導者在整個生命過程中，不斷地成長並開發自我。

蘇格蘭散文作家和歷史學家卡萊爾（Thomas Carlyle）說：「理想在你心中，障礙也在你心中。」

這樣的障礙可以在恰當的時機用恰當的問題，透過仔細的檢查而加以解決。

我與書中出現的領導者對話時，並沒有去尋求問題的標準答案，而是去探究領導的真實情況。

<<領導，不需要頭銜>>

就某種意義上來說，我們只是一起找出他們在充分展現自我的過程中，到底完成了哪些事情。

先從提出問題開始 柏拉圖認為學習基本上只是恢復或回憶我們與生俱來的能力：就像熊和獅子天生就知道生存需要具備哪些能力，而且依照本能去做，我們也是如此。

但是，我們需要知道的事，卻被那些別人認為我們應該知道的事所掩蓋，所以學習只是要記得什麼是重要的。

我們所需要知道的事情，其實我們都已經知道了，但我們必須回憶起那些知識，而這種恢復記憶的過程，不免要從提出問題開始。

我與領導者的每段對話開始之前，心中已經想好了一些問題： ?你認為領導的特質是什麼？

?什麼樣的經歷對你的發展最重要？

?你生活中的轉捩點是什麼？

?你曾經沒扮演好什麼角色？

?你如何學習？

?一般而言，你曾經特別敬佩過哪些人嗎？

?組織中有哪些措施會激勵或壓抑領導者？

有些問題雖然簡單，卻可以激發出相當廣泛、自由發揮的答案，並帶領我去探討那些我最關心的問題：人們如何學習，如何學習領導，怎樣的公司能讓你成為領導者。

簡而言之，就是他們如何成為領導者。

只要願意，就能成為領導者 我們總是認為一個人如果具備一定的素質，成功會就會手到擒來，但事實並非如此。

具備領導能力，不保證一定會成為私人企業或政府單位的領導者。

事實上，在今天這種不成功便成仁的競爭環境下，那些耀眼突出的人，往往比那些性格溫和的人還難實現自己所下的承諾，因為這個時代，檯面下的紮實功夫，可能不如檯面上耀眼的成就來得令人珍惜。

那些善於製造好名聲的人，不見得已經做好擔任領導者的準備。

儘管我說過每個人都有領導能力，但並不是每個人都會成為領導者，尤其是今天我們所處的社會如此複雜又充滿敵意。

許多人都只是環境和時代潮流的產物，缺乏變革和開發潛力的意願。

然而我也相信，不管任何人，任何年紀，在任何情況下，祇要願意都可以改變自己。

成為領導者是個人自由意志的終極展現，只要有意願就行。

既然轉變是一種過程，那麼本書所講述的，與其說是一系列分段的文章，不如說是一個轉變的故事。

這個故事沒有開始、發展或結局。

但它有許多一再出現的主題——對學習的需求；忘卻過去所學以便重新學習的需求（或者就像黑人棒球投手派吉說的：「會傷害你的，不是你不知道的，而是那種你以為你知道、但事實卻並非如此的東西。

」）；為了理解課題背後的教訓而學會反省的需求；冒險、犯錯的需求；還有精通手邊工作的需求。

我知道本書的主題很多，而且主題不但一再出現，還有部分重疊。

例如在第五章，波拉克告訴我們他如何指導芭芭拉·史翠珊飆淚，這個故事除了直覺，也說明了冒險和反省的主題。

你第一次讀完這本書之後，可能會想再瀏覽一遍。

至少，我希望你會這麼做。

最後，成為領導者就是成為你自己。

這說簡單很簡單，說難也很難。

咱們就從現在開始吧。

<<領導，不需要頭銜>>

內容概要

本書為領導學之父華倫·班尼斯畢生最重要著作 誰說只有主管需要帶人？沒頭銜，你更得學會領導！

因為—— 工作幾年還沒獨當一面，公司淘汰名單一定有你。

公司把一個人當一組人用，工作者比以前更需要自己下判斷。

外包已成趨勢，能否帶著協力人員或廠商做出成果，決定你在公司的前途。

專案負責人就算沒頭銜，也得負起成敗責任。

況且，你比較想聽的，是自己的聲音？

還是別人的指揮？

有頭銜、不懂領導，遲早下台。

沒頭銜、還不學領導，最快被淘汰。

你可以不當主管，但不能不學領導。

公司以外，領導能力可能變得更重要，不信看看部落格、噗浪、FACEBOOK、甚至單車隊，現在有多少人正在努力成為群體中的「靈魂人物」，該做什麼，能讓你的人生有所成就？

講領導的著作何止千萬，為什麼你非讀這本不可？

因為—— 管理學之父彼得·杜拉克認為，本書是「華倫·班尼斯畢生最重要的一本著作」。

英國管理大師查爾斯·韓第則說：「每一位主管都不該錯過本書。」

這是培養領導能力最完整的一本計畫書 多年來，本書作者、領導學的宗師華倫·班尼斯不斷強調一個觀念：領導者不是天生的，而是後天養成的。

因此本書不以學術理論推演，只講領導典範，完全引用大量的實際案例，歸納出領導者必備的「十大特質」。

不僅是養成領導能力的絕佳教材，更是個人追求生涯發展的最佳指南。

1. 把握夢想：宣傳願景、吸收成員、賞罰必信、訓練成員、重新組織 2. 容忍錯誤 3. 喜歡真話 4. 愛聽異見 5. 諾貝爾獎得主般的心理素質 6. 善用畢馬龍效應 7. 感知能力（直覺） 8. 耐性 9. 了解平衡原理 10. 善於建立聯盟和夥伴關係 華倫·班尼斯說：「領導者做對的事，管理者把事情做對。」

「做對的事」跟「把事情做對」差別在哪裡？

對你的未來影響有多大？

「把事情做對」照吩咐努力就做得好，要怎麼「做對的事」來顯現你的價值？

本書原名《領導者該做什麼》，原著發表於1989年，但每逢重大的政經情勢改變時，如2000年網際網路興起時、2003年九一一事件後，以及2009年全球經濟大地震之後等等，華倫·班尼斯一定會改寫修訂本書相關實例，重新發行，使得本書總能隨時引領時代潮流，堪稱一本「活的經典」鉅著。

<<領導，不需要頭銜>>

作者簡介

華倫·班尼斯（Warren Bennis） 近代最重要的管理學人之一，被稱為「領導學之父」，地位與管理學之父彼得·杜拉克相當。他自況一生沉迷於思索領導本質與變局之間的關係，一再挖掘膾炙人口的領導精論，最著名的一句話是「領導者做對的事，管理者則把事情做對」。

英國管理學大師韓第稱讚他「最大的天賦在他尋獲意義和訊息的能力，而其他人只看到事情的經過，或是昨日的新聞。」

；《華爾街日報》兩度封他為「管理學界十大意見領袖」之一，並被《富比士》雜誌指為「領導先師的長老」。

他的領導學大師地位也使得他經常被世界級企業及數任美國總統垂詢建議。

華倫·班尼斯至今已有超過三十本以上談領導及組織的著作問世，其中兩本入選英國《金融時報》五十大商業好書之一，包括《領導新論》（Leaders），另一本即為本書。

兩書均被譯為全球二十餘種語言。

班尼斯現為南加州大學榮譽教授，他也是該校領導學院的創辦人。

譯者簡介 李元墩 長榮大學經營管理研究所暨國際企業學系教授兼院長，著有《商用英文》（上、下冊）、《大專商用英文》、《品質管制》、《品質管理》；發表學術研討會論文170餘篇、學術期刊論文60餘篇。

陳璧清 **成功大學外文系副教授，著有：《商用英文》（上、下冊）、《大專商用英文》；發表學術研討會論文30餘篇、學術期刊論文20餘篇。

<<領導，不需要頭銜>>

書籍目錄

2009年新版序作者導讀 一個關於轉變的故事第一部 誰夠資格當領導者？

第一章 個性與眼光，你有嗎？

第二章 要有改造自己的決心第二部 栽培自己的計畫第三章 決定做自己，就有追隨者第四章 冒險，這是理所當然的第五章 怎樣的本能直覺該相信？

第六章 展現領導力的七個步驟第七章 你說困境，我說是驚喜第八章 收服人心的關鍵第九章 哪種公司能讓你成為領導者？

第三部 領導者，誕生第十章 領導者2.0後記 權力來自概念，而非位置

<<領導，不需要頭銜>>

章節摘錄

冒險，這是理所當然的 誰說文科沒有競爭力？

美國作家加納曾經說過，「天賦的成熟，需要動機、個性和機遇的巧妙組合。

大多數人的天分仍處於未開發狀態。

」 不幸的是，大學未必是最好的學習場所。

太多大學不像高等學府，反而比較像高級職業學校，只培育大批目光狹隘的專家，這些專家可能是撈錢高手，但算不上是完整的個人。

他們不從哲學、歷史和文學這些全人類的經驗入門，反而去學習程式設計。

如果不先抓出問題所在，設計程式又能解決什麼呢？

學校的教育內容已逐漸脫離傳統價值，而越來越與眼前利益掛勾。

一份由卡內基基金會所作的研究顯示，越來越多年輕人選擇有機會立即獲利的行業，例如商業、工程、電腦和醫療。

然而，前副總統錢尼的夫人琳·錢尼在《新聞周刊》中寫道：「美國最成功的人當中，大部分是文科出身，包括雷根總統和他的主要內閣成員，38%的執行長，以及IBM 13位高級決策者中的9位。

」 琳·錢尼指出，文科生比工程師更快邁向中層領導崗位，而且在通往管理高層的過程中，表現甚至不輸給主修商業和工程的對手。

她斷言，「依照自己意志選擇主修課程的學生，更有可能在他們喜愛的工作上全力以赴。

他們為了成功願意投入大量時間和心力，也會發現人類快樂的泉源，大多來自追求目標的快感。

」 不過，這並不是說如果你主修商業或程式設計，你就選錯科系了。

生命中不可思議的事情之一便是，無論你年紀多大、際遇如何，你教育中的任何空白都可以透過閱讀和思考來填補。

開始充電 關於如何培養創造力，作家雷·布萊德培瑞的建議是： 「你上一次跑去圖書館，扛回你根本看不完的一堆書是什麼時候？

你上一次打開書本，湊近鼻子深吸一口氣是什麼時候？

你上一次忘了時間，流連在書架間尋找自我，沒有清單，不做理性的優先取捨，只是隨性逛逛，從書架上抽出一本書來翻看，不喜歡的就放回架上；喜愛的就帶回家，那是什麼時候？

」 拉斯金早在擔任波士頓助理檢察長時就警告大家，別讓野心妨礙智慧的成長，他說：「我有許多朋友和我一樣有抱負，但是他們壓抑了所有可能顛覆或危及他們抱負的想法。

我想唯一能防止野心扼殺知性生活的方法，就是不要害怕失去，別怕自己所說的話會被別人認為是不對的、瘋狂的、或大家不想聽的……」 CBS總裁柯黛說：「在媒體業中，很少人是真的學以致用的。

五年來我接觸過擁有各種學位的年輕人，但他們缺乏娛樂產業所需要的人格特質，……在我這一行，那些會去觀賞戲劇表演、閱讀、通曉經典名著、心胸開朗和享受各種體驗的人，比那些只有財經學歷的人更容易成功。

」 英國當代知名管理大師韓第可能會贊同她的說法。

他告訴我，他在史隆管理學院所學到最重要的一堂課，就是他根本沒必要上學。

不過，壯生公司前執行長柏克在學校學到了很多，他說：「我很不安……我本來以為商場上有些事並不是不道德，而是為了成功不得不游走在道德邊緣。

我想許多人也有這種感覺。

不過進了商學院之後我大大地鬆了一口氣，因為那裡所傳授的一切，都證明我先前的想法並不正確。

成功之路應該是光明磊落的。

」 全球繪圖機大廠維沙泰克創始人瑞恩·雷菲羅普洛斯的啟蒙教育始於家庭，他說：「我父親是船長，雖然沒有大學文憑，卻跑遍世界各地，而且熱愛讀書，他常說：『家庭就是你的大學。

』我們星期日不上教堂，反而整天在家聽古典音樂。

他對我的忠告是：不要因為其他人都做，就跟著去做；而是這件事對我本身有正面的意義才去做。

」 李傑為這些觀點做了總結：「我認為大學幫你學會如何思考和分析問題，如何以整體的觀點看

<<領導，不需要頭銜>>

待事物，並加以組合。

在我看來，受過教育並擁有實務經驗的人，是最棒的組合。

」高德說：「學習的能力一直都在，不過內心抗拒學習的力量也是。

這種影響力才是關鍵因素。

當我讀到某些說法時，我會吸收它、磨碎它，嚴格地批判它，並仔細推敲，隨時隨地加以應用，所以當我充分運用之後，它就再也不是原來的樣子了。

」這就是學習該有的態度——積極、熱情、投入。

你應該把所讀的內容消化理解，並變成你自己的東西。

最後，引用杜拉克基金會董事長賀賽蘋的一句話：「如果說我有什麼信仰，那就是每天不斷學習的樂趣。

」體驗這個世界 旅行是另外一種學習，它能增長見識，啟發人心，能立刻改變你的眼光，因為它逼你產生截然不同的全新反應。

不同國家有不同的文化和禮俗，人們可能更放鬆，也可能更拘謹；可能更保守，也可能更激進。在巴黎，許多商店整個八月都不營業；在西班牙，吃過一頓漫長的午餐之後便是睡午覺，而晚餐則要等到很晚才開始。

在旅行時，語言頓時成為極大的障礙，連最簡單的溝通都會突然變得非常複雜。

我有一位朋友去巴黎時出了個大糗。

她說：「有整整24小時，我不能說英文或法文。

我走進一家菸草商店要買4包肯特牌香菸，脫口而出竟是法文的14包，店家還以為遇到瘋子。

在那兒，人們通常買1、2包，從來沒人一口氣要買14包菸。

當然，我本來想說的是4包。

」梭羅寫到，從另一個角度看世界，可以看得更清晰。

人在國外，正好是從別的角度來看每一件事的大好機會。

費伯連說，許多猶太人之所以具有敏銳的理解力，是因為他們處於永無止盡的放逐狀態。

離鄉背井的人在陌生的土地上會看到更多更新鮮的東西。

旅行不僅能充分拓展自己，重新調整自己，也能測試自己的優勢和弱點，並且揭露新的優勢和弱點。

美國兩位最傑出的開國元勳傑佛遜和富蘭克林都熱愛旅行，並且都曾在歐洲待過很長的時間。

到離家越遠的地方遊歷，學得越多。

正因為領導者多半是旅行者，所以生活多半很精彩，他們在星期天可能是畫家、詩人，甚至廚師，並且總是花時間沉思或反省。

坎伯是全球神話學最重要的權威人士，他在去世前不久與名記者莫耶思的一次訪談中告訴他：

「你一定要擁有獨處的空間，在裡頭待上一小時或一整天，等你不知道早報上寫了什麼，不知道你的朋友是誰，不知道你欠了別人什麼，也不知道別人欠了你什麼，這個心靈聖殿才能讓你單純地體驗一切，讓你知道自己是什麼樣的人，未來可能會變成怎樣。

」無論你選擇每天獨處一段時間，或參加正式的禮拜，都可以藉此接近自己靈魂、想像力，而且能真正反省自己的經歷，從中學習，恢復精力，然後重新開始。

成長來自冒險 學習、旅行、人群、工作、玩樂和反省都是知識與理解力的泉源，但耐人尋味的是，錯誤也一樣。

與我交談的領導者都不相信錯誤是「壞的」，他們不僅相信犯錯是必要的，而且把錯誤看成是成長和進步的同義詞。

幸運商店前執行長李傑說：「即使你天生具有很強的分析能力，但由於缺乏時間和足夠的資源，有時你也不得不作些不太確定的決定。

你必須在擁有80%或85%的把握時作出最好的決定，然後繼續做其他事情。

」柯黛也一樣，認為領導者不會老是把「失敗」看成錯誤，她說：「我最喜歡的電視影集是《美國夢》，這部戲內容深刻，編劇和演員都表現得很好，評論家也認為是一部拍得相當成功的片子。

但不知道為什麼，收視率非常低，所以只播了5、6集就喊停。

<<領導，不需要頭銜>>

這是一次徹底的失敗，但我並不把它當成一場失敗，所以也不是什麼錯誤。

「錯誤不等於失敗，所以我不會把錯誤看得太嚴重。

犯錯沒什麼，只要你問心無愧並盡你當時所能去做……我不怕犯錯，也不怕在事後說：『啊，我錯了，我們再試試別的吧。

』」 柏克講他本身犯錯的經驗：「有一次，我開發新產品時一敗塗地，董事長強森把我叫去，我心想他肯定是要炒我魷魚。

結果強生對我說：『我知道你賠掉超過100萬美元。

』我不記得確切的數目，但似乎是很多，於是我說：『是的，的確如此。

』」 他站起來，伸出手說：『恭喜你。

做生意就是作決定，如果你不作決定，就不會產生任何失敗。

我感到最難的事就是促使人們作決定。

如果你下次決策時犯同樣的錯誤，我會解僱你。

但我希望你作更多其他決定，那麼你將會明白失敗的收穫，遠比成功來得多。

』」 波拉克說：「當我與缺乏經驗的演員一起工作時，我總是設法說服他們：不犯錯是不可能的。

我說他們能夠犯錯的唯一方法就是試著不犯錯，因為那樣會製造緊張，而每一次緊張都會綁住他們……人們對相信直覺總是感到膽怯。

」相信本能直覺總是會帶來成長，雖然有時難免會出錯。

有時相信直覺會直接激發才華。

胡絲黛拉總結道：「如果你從來沒有失敗過，那你一定沒有非常努力嘗試過。

」 每件事情都能讓你學到一些東西，如果你全心地投入，你就能學到最多。

要等到你思考、分析、審視、質疑和反省後，你才能真正理解，這些經驗也才真正屬於你。

關鍵是讓經驗增強你的能力，而不是讓你變得綁手綁腳。

威爾森在童年時有一次重要的經歷，「在我七歲時學會了風險是什麼。

那時我剛搬到南方的小岩城，而且在班上，不管跟男生或女生比，我都是最瘦弱的，甚至連課桌都比我大，更糟的是我跑得很慢，還有北方口音。

這使我每天午休都處在危險之中，『南北戰爭』每天都在校園內重演，我總是打敗仗。

「有一天，神父來講課，我突然跳到同學前面，領著大家合唱 修女愛神父（Sister Loves Father）。

你必須是天主教徒，才能了解我的罪行有多嚴重。

短短幾秒鐘內，我從班上的人渣變成英雄……他們全都張著嘴坐在那兒。

老師（修女）恨我恨得牙癢癢，但我所得到的利益卻很驚人。

從此我學到為了驚人的利益，這樣的冒險絕對值得。

」 就這樣，在小岩城一所教區學校的教室裡，一個企業家從一次痛苦經歷中誕生了。

威爾森繼續說：「我認為扣人心弦的願景結合應付風險的能力，是成功企業家背後的神力。

只要你事先想好處理風險的方法，就能無往不利，因為你已經跳到財富的前面。

」 所以，領導者從自身經歷中學習。

從經歷中學習的意思是： ？回顧你的童年和青少年時期，利用當時發生的事，使你有能力去實現現在的願望，這樣你就成了自己生命的主人而不是奴隸。

？有意識地尋找目前能使你進步和胸襟開闊的經歷。

？把冒險看作理所當然的事，了解犯錯是必要而且不可避免的。

？將你的未來和全世界的未來，視為實現該做卻還沒做的事的機會，而不是把它當成麻煩或考驗。

如何抓住機會？

首先你必須用你的本能去感應它，然後循著隨之而來的「令人愉快的直覺」行事。

接下來要講述的主題就是「相信直覺」。

<<領導，不需要頭銜>>

媒体关注与评论

長期以來，領導學在實用心理學和企管研究裡一直是種顯學，各種理論也紛然出現。有的強調「目標領導」，有的強調「魅力領導」，或整個層級體系的「層級領導」，或「非領導之領導」……等。

而班尼斯之所以被稱「領導大師」，乃是他所定義的領導，遠遠超過了一般狹義的領導，而將它拉高到了更具有綜合性、全方位的層次。

——趨勢觀察家 南方朔

<<領導，不需要頭銜>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>