

MBA BE PROFICIENT
IN TEN DAYS

MBA BE PROFICIENT IN TEN DAYS

MBA十日通

领导理论

张书珩 周庆辉 [编著]

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者 应该是一个全才 至少应具备三种技能
即技术技能、人事技能和战略技能
他们可以设立适当的企业目标
也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题
这就是MBA的最高目标

Be Proficient in
Ten
Days

THEORY OF LEADERSHIP

金城出版社

F272.91
184

F272.91
184

MBA

领导理论十日通

Theory of Leadership Be Proficient

张书珩 周庆辉 [编著]

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导理论/张书珩, 周庆辉编著. - 北京: 金城出版社,
2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 领… II. ①张… ②周… III. 企业管理 - 领导
理论 - 研究生 - 自学参考资料 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025181 号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850 × 1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

前 言

1942 年，美国曼哈顿工程动员了 315 万科技人员，耗资 20 亿美元，用时 3 年，制造了第一批原子弹。1961 年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有 560 万个零部件，飞船有 300 万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有 400 万人、200 家公司、120 所大学，历时 11 年，耗资 300 亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，美国哈佛大学商学院于 1910 年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美 500 家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有 2.5 亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算 1 亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为 3000 万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955 年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面，并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。

……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进，适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

随着企业规模不断扩大，经营业务、项目呈多样化发展，经营地域分布广阔，企业对优秀领导人才的需要也更加迫切。本书从领导理论的产生到领导人的职能以及领导人的培养和训练等方面详细地介绍了领导理论的内容及优秀领导人应该具备的素质等各个方面。

编者

2005 年 3 月

目 录

第一章 领导理论的产生	(1)
一、今日西方社会企业的内外环境	(1)
二、新的视角和观点	(10)
第二章 个体领导理论	(32)
一、西方关于总经理职务的各种观点	(32)
二、科特的总经理理论	(47)
三、总经理的行为研究	(71)
四、人际关系研究	(112)
第三章 企业领导行为理论	(134)
一、企业领导工作的必要性	(134)
二、企业的领导行为	(135)
第四章 权威理论	(170)
一、权威的定义与作用	(170)
二、如何树立权威	(179)
第五章 领导人的职能	(214)
一、构成领导人行为的四要素	(215)
二、关于领导人的条件问题	(222)
三、关于领导人的品质问题	(222)
第六章 领导人的培养和训练	(232)
一、培训	(232)

二、平衡感和洞察力	(233)
三、经验	(233)
四、领导人的选拔	(233)
第七章 领导的组织原则	(235)
第八章 新的领导物理学	(246)
一、领导物理学的变革	(246)
二、组成部分与活动范围	(248)
三、持续与断续	(254)
四、是权力还是相互作用?	(259)
五、原因结果关系与不可预测性	(263)
六、客观性与主观性	(267)
第九章 对管理者的管理	(275)
一、管理目标	(275)
二、妨碍目标管理的因素	(276)
三、自我调整	(278)
四、组织结构的分析	(279)
五、建立组织的三原则	(282)
六、分权制	(283)
七、对企业员工及其工作的管理	(285)
八、人力资源的特点	(285)
九、关于专业人员	(287)
第十章 经典案例	(290)
奋斗不息的钢铁大亨——威耶	(290)

第一章 领导理论的产生

一、今日西方社会企业的内外环境

(一) 企业面临的社会环境的变迁——多样化、相互依存和竞争

100 多年来，企业的社会环境变化的确太大，国际国内竞争日益剧烈。企业规模不断扩大，经营业务、项目呈多样化发展，经营地域分布广阔，产品技术含量增高，生产要求也更为复杂。对经理、对所有的管理工作、专业工作和技术工作都有巨大的影响。尤其是二战以来，各种机构数目日益增多，体制日益复杂，迫使高级管理层不得不放权，这就意味着需要更多的各层管理人员和专家帮助管理多样化的企业队伍和处理各种相互依赖的关系。而在上世纪末，企业发展的多种趋势更加大了各级人员的差距，加重了他们之间的相互依赖，这些趋势包括：

1. 企业发展国际化。
2. 通过多种经营求发展。
3. 政府管理加强，有组织的消费者团体和企业报刊的影响加大。
4. 工人队伍的构成趋于复杂。

5. 工人受教育程度提高。
6. 上世纪 90 年代世界经济增长速度减慢。
7. 工人队伍年龄老化。

这些趋势（见表 1-1）确实存在；而且每一个趋势都对我们的工作产生了比较重要的影响。有关每一种趋势的影响已有不少论述，但它们综合起来对专业工作和管理工作的影响还没人探讨过，而这种影响恰恰是帮助人们理解社会环境变化的一个重要和有趣的因素。

表 1-1 美国大公司资本主义的发展阶段

第一阶段	第二阶段	第三阶段
·关键的影响： 工业革命	·关键的影响： 政府的行为	·关键的影响： 市场和竞争的全球化
·华盛顿大多数时候 是共和党管理	·华盛顿大多数时候 是民主党管理	·至今为止，华盛顿大多 数时候是共和党管理

1860 —————> 1930 —————> 1970 —————>

（二）现代企业对领导的渴求

1. 竞争更加激烈

自 20 世纪六七十年代以来的巨大变化，就是那种多半称为“竞争激烈程度”的显著提高。在一些行业中，外国企业的强劲对手占据了原本为美国公司所占有的那部分市场份额，比较突出的例子有家用电器、汽车以及钢铁工业。有时，放松管制也会导致竞争加剧，如美国的航空业、电讯业、汽车运输业以及银行、

保险等行业。另外，新技术不断涌现也正在产生类似的情况，如精细加工技术的出现和大量运用，使得大批公司成为强有力的竞争对手，进入了一度为少数公司所垄断的计算机行业。除此之外，在行业竞争格局已定，且行业市场成熟或饱和的情况下，为了扩大市场或避免被淘汰，公司间竞争之火也会重新点燃，从而形成新的激烈竞争。

总之，无论何种原因，这种新的激烈竞争使许多公司发生了改变，甚至冲击到整个产业界。它一方面将一些缺乏竞争性的垄断市场重新变成了竞争激烈的战场，迫使那些实际市场占有份额极高的公司再次投入到争取客户的竞争中去。另一方面，它也促使越来越多的企业更加关注消费者的需求变化和新技术的发展，然后在此基础上采取措施以适应新形势，实现创新。否则，就会成为他人的猎物。总之，新的激烈竞争正在开创一个不同以往、特别是与 20 世纪五六十年代相比更加动荡不安的新时代。

从贸易数据上看，从 1973 年至 1991 年，美国的进出口额增加了 500%，而这一时期，日本的进出口额增加了 700%。从公元 1500 年以来，地球上的不同区域变得愈来愈相关联，但只是到了近期我们才看到了，一小组的人作出的经济决策会那么迅速地对全世界几十亿的人和数以千万计的公司产生那么大的影响这一现象。

2. 对领导的需求不断增长

世界各地许多公司逐渐意识到，它们越来越需要

那种能应付竞争日益激烈、公司间经济矛盾不断扩大的管理人才。正如美国一家大公司的一位领导人最近深有感触地说：

“30 年前，当一家公司的负责人真要容易得多。那时，所有的公司都有很多的发展机会。而现在，面对的却是公司间激烈的竞争和一个已经很成熟的市场。当我 1952 年首次加入这家公司时，你简直不能相信，我们每月的实际工作就是召开‘分配会议’，以讨论决定由谁来销售我们的产品。

今天，我们比以往任何时候都需要更多更好、有远见和自信心的领导人才。如果缺乏这类人才，公司就不可能继续保持兴旺。在我们的某些业务中，如果没有这类人才，甚至无法经营下去。”

有证据表明，几乎每一行业都存在同样的观点。就制造业而言，近来许多工厂要求管理人员必须在预定的时间和成本内，推出某种新产品。这不仅要求有周密可行的计划和切合实际、分工明确的组织，还要有众多的监督控制手段（即行之有效的管理）。今天，同样也要求这些管理人员大幅度降低成本，引进生产节约技术，尝试建立日本经营模式的劳资关系，在劳动力低廉的地区建立分厂等等。也就是说，他们必须有计划地寻找开展工作的新方法，其中有些甚至是以以前从未尝试过的。为了将这些方法付诸实践，他们必须说服其他一些已不再有创新意识，或不再愿意服从上级领导的人作出某种必要的个人牺牲。在这种情况下，单靠好的行政和管理人员已不能解决问题，在制

制造业中迫切需要能进行有效领导的领导者。

同样变化也反映在人事工作中。在上世纪 70 年代，“人事职员”的工作仅仅是进行人事安排和协助解决一些微小的人事问题，而从上世纪 90 年代开始，却要他们能在人事问题上提供指导。他们必须协助公司负责人，改革企业文化，以使本企业更富竞争力；找到并实施一种全新的、能鼓励公司管理人员从更长远的角度考虑问题的补偿制度，与制造部门的负责人合作，想法建立起一种新氛围的劳资关系。

当然，今天的这种紧迫需求也并未停留在管理层次上。众多企业发现即使是基层专业技术管理人员，有时也需要在他们的职责岗位上发挥领导作用。比如，激烈的市场竞争要求越来越多的年轻工程师们，在进行新产品开发时，必须与工程设计领域以外的（包括制造、营销以及销售部门的）管理人员合作。反过来，这就往往要求这些项目工程师们能进行某种领导。类似的情况也迫使老练的基层管理人员协助人事管理人员，营造那种新氛围中的劳资关系；尽管这并不能改变几十年来由于单纯的行政命令或管理业已形成的对立关系。此外，同样的竞争压力也要求公司中层管理人员找出并实施正确的领导，否则就难以让人接受真正的牺牲。正如通用汽车公司的执行副总裁·利昂德·罗伊斯先生在总结公司面临的越来越多的挑战时所言：“在公司的每一个管理层次上，从最基础性的工作直至汽车部门职业经理，再到董事会，我们都需要有更多的领导者。”

这种根本性的转变，20 世纪三四十年前是很少见到的。在相对稳定和顺利的 20 世纪五六十年代，人事部门、制造部门或其他任何部门极少需要众多的领导者。那时，太多的领导者还可能会打乱有效的规程，从而带来不必要的问题。正如当时一句很著名的格言所言：我们需要的是稳定和秩序，不是鲁莽的开创精神。

3. 进行成功领导的困难不断增大

就在不断增加的竞争使得多数公司内部上下需要更多领导艺术的同时，另一组稍弱的力量却逐渐增加了成功领导的难度。这些作用力是企业成长、经营多样化、全球化和技术进步，它们使得公司的经营活动变得更加复杂了。

从这点讲，百事可乐公司的发展过程就不足为奇。1955 年，百事可乐公司是一家拥有 1900 名员工、年产 6 亿美元软饮料的公司，它的大部分产品当时是在美国本土销售。25 年以后，这家公司已发展为一家拥有超过 10 万名员工，年销售额为 60 亿美元的公司。公司出售的产品包括软饮料、快餐食品、速食食品，同时还经营航空业务，包括北美货运航线和李威汽车运输公司、体育用品等，并且公司从一百多个海外市场获得了相当丰厚的利润。客观地说，要在 1955 年对这家公司实行有效领导也并不是一件容易的事；但到了 1980 年，由于领导的重要性提高了，肯定就更难了。

将多数公司，甚至是相对较小的公司上世纪 50 年代与 80 年代的业务发展做一比较，也会得出相似的结论。

要处理好激烈竞争所产生的对领导艺术的挑战，如降低成本、提高劳动生产率、改进售后服务、保持产品的高质量、加快新产品开发进度谈何容易，解决这些问题意味着要进行经营改革。改革必然出现震荡，会给人们带来压力；会有成功者，也会有失败者。即使是在简单情况下，要克服由于压力和财产损失而产生的抵触情绪，也不是那么容易的，更何况情况并非这么简单，而在复杂条件下对付这些挑战可能是十分困难的。

在一个只有 20 名销售人员，且都在同一地点办公的条件下，改善对顾客服务是一回事；而在一个拥有 2000 或 20000 名职工，且分布在 100 或 1000 个不同工作地点的条件下，进行同样的改革则完全是另外一回事。在生产或服务过程中只使用一种基本技术的条件下，大幅度提高劳动生产率是一回事；而在同样的努力必须分散到几十种或上百种不同技术中去的条件下，则完全是另一码事。将新产品开发出来并投放市场期间，如果针对的是一个大致相同的市场（如都是美国中西部地区的客户），呈现出的是一组问题；但如果针对的是几十或上百个有着某些重大差异的市场（如巴西和瑞士），就会呈现出与前者不同且要复杂得多的另一组问题。在全体员工素质大体相同的条件下，进行全面改革要容易得多；而想要与不同国籍、不同年龄的人，以及那些工商管理硕士和工程师们进行适当的沟通，就要困难得多。

在综合公司的最高领导层中，领导艺术面临的挑

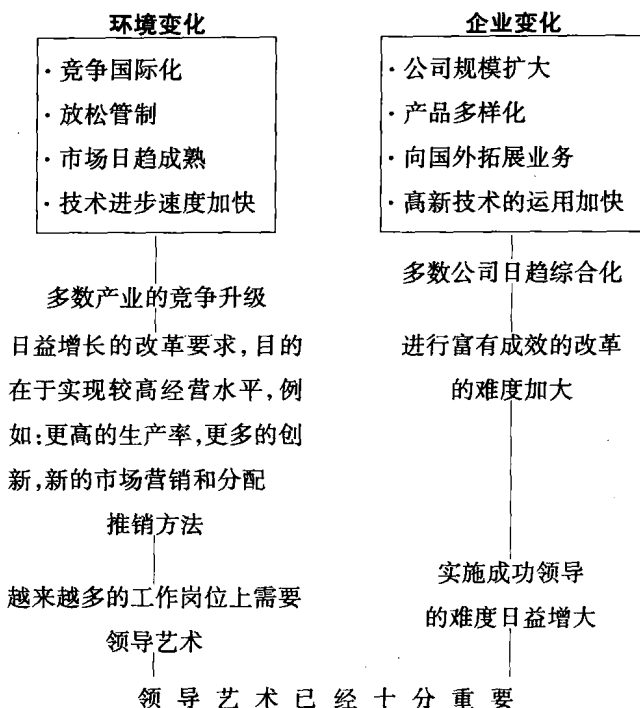
战有时候显得难以抗拒，很少有公司能轻易确立并实施合理的战略方针。在多数情况下，由于技术、竞争、市场和经济、政治等诸多不稳定因素的作用，战略决策过程已经变得很复杂。公司内部的利益矛盾，如美国分部与欧洲分部之间，以及传统的银行部门或新的投资银行业务部门之间在利益分配上的冲突，同样也会把战略安排的实施变成一项非常危险的冒险活动。然而，与 1955 年不同的是，世界上成千上万的企业负责人正面临着上述诸多挑战。

4. 领导艺术充分或欠缺的影响日益增长

企业环境的两个变化是竞争的加剧和公司结构的复杂化，这两个变化本身就很重 要，任何一方发生变化，都会产生巨大的影响。竞争日益激烈使得越来越多的工作岗位需要领导艺术，而公司经营日益综合化使得这些工作岗位对领导艺术的挑战越来越难以把握。然而，正是这两种变化不断累积才会形成这样大的震动。现在，如果将这两者联系起来考虑，人们就会发现领导活动充分或欠缺所产生的不同结果（见表 1 - 2）。

在一个竞争受到行政寡头垄断或其他什么类型的垄断限制的环境中，无论从何种角度来讲，领导艺术看起来都不会产生很大的差异。经济学家和社会学家称作“结构”的因素常常是造成差异的主要原因，但在一个激烈竞争的环境中，公司兴衰的关键就在于确立和实施合理的改革，并促成出色的经营。这样，能实施领导艺术的管理能力就有了新的含义。

表 1-2 企业环境的改变及其对领导艺术的影响



有人认为, 更确切地讲是希望, 世界会很快重新回到上世纪 70 年代时的那种更简单和更稳定的时代。他们把某些国家日益出现的保护主义情绪, 改革所带来的诸多问题以及缩小公司规模种种努力等作为其论断的依据, 而完全忽视了世界经济向另一方向发展的另外一些力量的作用。

譬如, 在不久的将来, 技术进步的速度不仅不会减慢, 甚至有可能加速, 从而会给一些公司带来更大的震荡, 跨国公司将来也不会消失或重新退回到其母国。相反, 许多跨国公司很有可能迫于本国市场增