

THE LEADERSHIP MYSTIQUE  
揭秘组织中的领导行为

# 领导的奥秘

## 曼弗雷德

管理大师  
经典作品  
首次引进

珍藏版

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 (Manfred F. R. Kets de Vries) 著 宫照丽 译

出版社

THE LEADERSHIP MYSTIQUE  
揭秘组织中的领导行为

# 领导的奥秘

## 曼弗雷德

管理大师  
经典作品  
首次引进

### 珍藏版

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 (Manfred F. R. Kets de Vries) 著 宫照丽 译

东方出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导的奥秘: 珍藏版/ (荷) 弗里斯 著; 宫照丽 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2012. 9  
ISBN 978-7-5060-5358-7

I. ①领… II. ①弗… ②宫… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 215295 号

The Leadership Mystique: Leading Behavior In The Human Enterprise.

Copyright © Manfred Kets De Vries 2006

This translation of THE LEADERSHIP MYSTIQUE: LEADING BEHAVIOR IN THE HUMAN ENTERPRISE, Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press.

本书中文简体字版权由培生教育集团代理  
中文简体字版专有权属东方出版社  
著作权合同登记号 图字: 01-2008-0930 号

**领导的奥秘 (珍藏版)**  
(LINGDAO DE AOMI)

**作 者:** [荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

**译 者:** 宫照丽

**责任编辑:** 姬 利 王思扬

**出 版:** 东方出版社

**发 行:** 人民东方出版传媒有限公司

**地 址:** 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

**邮政编码:** 100706

**印 刷:** 北京智力达印刷有限公司

**版 次:** 2009 年 1 月第 1 版

2012 年 10 月第 2 版

**印 次:** 2012 年 10 月第 1 次印刷

**开 本:** 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

**印 张:** 18.25

**字 数:** 190 千字

**书 号:** ISBN 978-7-5060-5358-7

**定 价:** 39.00 元

**发行电话:** (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

**版权所有, 违者必究** 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012



谨以此书纪念我的祖父——弗罗瑞安·霍特曼  
( Florian Houtman )，他为我指明了人生的方向！



## 前言

人生最难的事情莫过于了解自己。

——泰利斯

我记住了一点：最浅薄的人叫得最响。

——安迪·开普（漫画英雄）

光是看着就能让你受益匪浅。

——尤吉·贝拉

首先我想给大家讲一个小趣闻，不过这个趣闻有可能是误传。故事的主人公是威尔弗雷德·比昂（Wilfred Bion），一位精神病学家和心理分析学家，他曾极大地影响了我的思维方式。第一次世界大战期间，比昂还是个坦克指挥官。对于大多数从未坐过坦克的人来说，坦克只是一个非常小的“工作环境”而已。然而就是在这样的机器里服兵役的时候，比昂却获得了许多关于小群体行为的知识。第一次世界大战结束后，他成为了一家精神病院的院长；这家医院专门治疗那些患有战争性神经官能症的人。此时，比昂已经能够将他在服兵役时所了解到的一些观念运用到治疗上了。

虽然此时比昂已经对战争性神经官能症有了深入的研究，但是有很多问题仍然没有得到解决。例如，精神病院里的病人所面临的问题是由哪些因素造成的？是什么导致了他们神经衰弱的症状？他们为什么饱受战争疲劳之苦？在当时，一个更为重要的问题是，他怎样才能帮助这些人？比昂将病人分成若干小组进行活动和治疗，并将自己观察到的心理变化记录了下来。他的研究引起了很多人的兴趣，不过他的写作风格非常晦涩难懂，很多构思也相当复杂。

多年前一场会议在伦敦举行，比昂要在大会上发表重要讲话。人们

对他的讲座翘首以待，对他的讲话内容感到非常好奇，期待他能够将自己的一些复杂想法解释清楚。据说，比昂走上讲台，看着人满为患的礼堂，说了句“大家好”，然后就走开了。讲座就此结束。

当天午饭时，大会的一名组织者找到比昂，非常委婉地说：“比昂医生，很多人都在谈论您的讲座，都告诉我他们对您的想法极为感兴趣。不过他们认为您的讲座太短了。您能不能再详细地阐述一下？能不能再多说一些？如果我们下午再组织一个特别的会议，您介意吗？”比昂同意了，因此当天下午安排了一个特别会议。礼堂再次变得拥挤不堪。比昂走进礼堂，四周看了一遍，说（据说这就是故事的结尾）：“再次向大家问好！”然后大踏步地走了。

每当我有讲座的时候，我也常常想作出类似的举动。在我踏上讲台之前，很多想法会涌现在我的脑海里，当年比昂肯定也是这样。我会问自己：“我能不能将自己的想法清楚明白地阐述出来？我能不能记住所有要说的东西？我会不会让听众失望？”我非常现实，因此我明白每个问题的答案都可能是否定的，因为我不是圣人，难免会失败、犯错，而且听众的个人兴趣也很广泛。难怪每次我做陈述的时候，我都非常好奇，想听听自己究竟要说什么！

我在世界上最全球化的商学院——欧洲工商管理学院里教书，该学院的两个校区分别在法国和新加坡。学院本部坐落在枫丹白露的森林里，距巴黎不远。这里曾经是法国国王狩猎场的所在，现在已经成为了世界上跨地域最广的学生群体的聚集地。我常常开玩笑地说，这里的大多数学生走路的时候，头都稍稍地向左偏（这个习惯大部分教师也有）。这种倾向会让他们绕着圈走路。

我的大部分学生都是“理性的”工程师和经济学家，还有左脑似乎过度发达的“逻辑的”思想家。这些被理性和客观现实完全吸引住了的学生，似乎只对“硬性的”数据感兴趣，因为这种数据能够用来分析复杂的贸易形势。他们往往将直觉、情感和主观性看作是软弱无力和软性的产物，却并没有意识到“软性”的物质事实上可以非常“硬性”（确凿）。由于软性物质能毁掉一个人的事业，所以我常常给学生（和同事

们)“洗洗脑”，让他们的大脑恢复平衡，帮助他们合理地使用这个关键器官的两边。不过，我的努力所起的作用是非常短暂的。短暂的时间过后，大多数左脑发达的人就会回到“正常”状态，再次绕着圈走路了。

在我的学术工作中，我竭力想将两种学科融合到一起。我常常喜欢这样说：我努力将约翰·梅纳尔·凯恩斯称之为“沉闷的科学”（我曾经一度是个经济学家）与西格蒙德·弗洛伊德称之为“不可能的科学”（我也学过心理分析方面的课程）结合到一起。因此，我的兴趣在于管理和临床心理学的接合点。

在本书中，我将集中阐述有关领导行为的几个方面的问题，临床范式就是我看这个世界的显微镜（这里所说的临床范式，指的是心理分析与相关领域所依赖的特殊角度——稍后会作详细解释）。与很多组织派的同行不同的是，我所感兴趣的，不仅仅是组织的结构和体系。虽然在研究某个组织的时候，我肯定会考虑到这些变量，不过我更加感兴趣的是构成这个组织的人。

我研究领导行为的主要目的，是将人带回到组织里。虽然组织对人这个因素的需要是毋庸置疑的，但是以组织为对象进行的大量研究，凸显了人——这个组织最主要的参与者被极大地忽视了的事实。有太多的组织派专家们将组织和体系的位置摆在了人的前面。一般来讲，实证论和客观主义在组织的世界里占据着统治地位。其信条就是，看不见的就不存在。对该观点的一种解释是，研究组织和体系要比研究人容易得多。另外，人比较难以改变（我也常说，换人要比改变人容易得多）。

我对管理进行临床研究是付出了一定代价的。我对人的故事感兴趣，虽然这一点让我的研究资料变得更加丰富，它也让我的生活变得更加复杂。毕竟，结构和程序要比个性和传记更加的切实。而且，我将精力集中于人的因素，这一点也使得一些组织派的学生贬低我的研究。对于很多的组织派研究人员来说，讲故事并不是件严肃的事情。他们将真实的生活看作是由“反应和数据”组成的；在他们看来，能够让现象变得真实的，只有那些受控实验，这些实验必须是以不会激发强烈反应的主题为中心的，并能产生清楚的数据。没错，这种观念让商务和生活变

得更简单了。个人内心的主观世界——也就是说，整个主体间性的过程（即一个人对另一个人所产生的一系列影响）——更难掌控。

在本书中，我对人的内心世界给予了相当多的重视，对他们一个一个慢慢地进行研究。我会问自己一些问题，比如：这个个体所关心的焦点问题是哪些？什么能对他/她产生情感共鸣？这个人的内心舞台的剧本和场景是什么？不过个体的内心世界并不是全部，一个人同时也是社会的一部分，我们只有在他与其他人的关系背景下谈论这个人才有意义。没有人是一个孤岛（虽然有些人这么想），人在与其他人的关系中产生意义，因此我也关注人与人之间的这个层面。我所感兴趣的是人与人之间的相互作用，尤其是领导者如何对那些与其共同工作（和生活）的人施加影响。

我努力去了解在工作环境中的个体，以其所在组织为背景研究人的同时，观察其个人和社会问题。在此过程中，我从没忘记过新闻工作者的一个基本原则：我将注意力集中到那五个“W”上。在与人进行交流的时候，我会问下面的这几个问题：谁（who）？什么事情（what）？在哪里（where）？什么时候（when）？为什么（why）？

这本关于领导行为的书，是在我多年来围绕领导行为的一系列讲座的基础上发展起来的，这些讲座在很多不同的国家进行，国家实在太多，我觉得没有必要一一说明。本书中所包含的很多评论和结论，都是以对领导行为的大量研究为依据的，虽然如此，我却并不想写一本理论性很高的书。我本来就想把这本书写成业务手册，用实际的练习让渴望了解更多关于领导行为及其变迁的行政人员——即想改善自己的领导效率的个人——积极地参与进来。

虽然本书倾向于实际，却并不是简简单单地告诉你“如何去做”。本书也是对领导行为真谛的一种尝试性的思考。书中的很多评论，都是以我多年来在组织及其领导方面的研究成果为基础的。想进一步了解用临床方法做组织分析的读者，可以读一些原始资料（在本书的最后有一个我的研究成果的列表）。

我想提醒读者朋友们，本书中的很多内容都不是新的，有一些想法

已经存在了一段时间了。而且，很多想法似乎都是不言自明的。但是那些没有披着金光闪闪的“新颖”外衣的想法，是不应该因为其不新颖而被遗忘的。古老的想法并不一定就比那些新潮的想法差（当然，我也得说，也不一定更好）。重要的是，这些想法在工作环境、真正的读者和追随者的生活中有什么样的表现。因此，我建议大家结合自己的经验来读这本书，并以批判的眼光来评估你的经验。问问自己，你是如何处理领导行为这个问题的。你是如何实践自己的领导风格的？不管你是在车间工作，还是在一座金碧辉煌的摩天大楼的顶层有一间办公室，你今天是否做了什么可以让自己成为一个更有效率的领导者的事？你有没有做到言出必行？你有没有努力让自己做到尽可能地高效？

有一个故事，说的是一只青蛙正趴在河里的圆木上。因为圆木被鳄鱼包围着，青蛙完全不知道自己如何才能安然无恙地抵达河的对岸。这时，他抬头看到了一棵树，在靠近自己的树枝上蹲着一只猫头鹰。他问：“聪明的猫头鹰，请帮帮我吧！我怎样才能过河，又不被鳄鱼吃掉呢？”猫头鹰说：“很简单，用力拍打你的腿，这样你就能飞起来，帮你过河；鳄鱼也抓不到你。”青蛙听从了猫头鹰的建议。就在他掉进水里被一只鳄鱼猛然吞进肚里之前，他问猫头鹰：“为什么？你为什么给我提这个建议？我马上就要被吃掉了。”猫头鹰回答说：“对不起。我只对想法感兴趣，把想法付诸实践可不是我喜欢干的事儿。”

这个故事表明，在不少组织所制定的策略当中，只有非常小的部分被有效地付诸实践。大多数人并不擅长将设想和行动同步起来，也不擅长将想法和实施密切地结合在一起。所有负责出主意的人，都需要考虑人们将主意付诸实践的能力。仅仅盯住中心点并不能让空想家们从理论上升到实践。领导们要想成功，必须既了解理论，更了解行动。

本书旨在通过探讨下面的这些领导主题，来帮助领导者有效地策划自己的行为。

**第一章**首先对领导者是什么、做什么进行了探讨，然后对临床范式进行了介绍（我前面也曾经提到过，临床范式决定了我在组织理论和行

为方面的研究方法)。

**第二章**以情感智力为中心，找到了情感智力能够加深领导者的自我了解的方法，同时也丰富了领导者了解、动员和支持下属的方法。

**第三章**探讨了人类抗拒改变的本质倾向——这种倾向不仅能摧毁领导者，也能摧毁组织。它还能考察组织世界中所发生的改变。

**第四章**对行政行为背后的理性和非理性的因素之间的相互作用进行了剖析，仔细探讨了像移情和自恋这些问题如何影响领导行为，并提供了抵消其影响的方法。

**第五章**探讨了组织是如何将员工的生气逐步抹杀的，并提供了让毫无生气的员工重新充满活力的方法。

**第六章**介绍了具体的“神经症”领导风格——即那些本来是领导的风格，最终却对整个组织有一种“毒性”影响的风格——然后为重新平衡这些神经症风格提出了建议。

**第七章**探讨了发生在个人以及个人所在的组织身上的变化过程的动力学。

**第八章**讨论了领导行为的需求，概括了高效领导者不同于低效领导者的一些能力。

**第九章**探讨了文化差异及其对企业的影响，以及全球性领导行为的特殊要求，并强调了组织可以选择并发展那些在全球性背景下成功地工作的领导方法。

**第十章**以两个矛盾——领导与管理之间的矛盾和具备领袖气质的领导者与体系结构领导者之间的矛盾——为中心，对领导者如何能够在这些相互矛盾却必要的力量之间维持平衡提出了建议。

**第十一章**为大家呈现了CEO的生命周期，并探讨了让继任过程如此困难的一些困境。

**第十二章**探讨了组织如何去评估潜在候选人的领导能力，以及如何发展那些已经处在领导职位上的人的领导技巧。

**第十三章**定义了一种新型的工作场所，并建议组织采取这种新的模式。

**第十四章**为组织中的“傻子”正名，并对领导行为这个话题提出了最后的几点想法。

我前面曾经提到过，本书旨在与读者形成一种互动。因而，书中包含了很多的测试、自我评估练习和问题。我希望这些测试能够为读者在进行自我反思的时候提供一些帮助。不过，请注意，虽然这些测试当中有很多都是建立在大量的研究基础之上的，但是所有的问题和回答的评估都没有经过确认。因此，这些测试的结果不应该成为决策的唯一依据。相反，应该将它们看作一种指导方针，帮助读者去思考并改善自己的领导能力。我们需要将这些结构看作是所有因素的一部分，包括个人的经验、当前的生活情况，以及其他的一些因素。我们的行为太过复杂，无法缩减成某一套自我评估的测试问题。测试确实是非常有价值的，但是他们只是拼图游戏的一小块而已。其结果应该被看作是具有指示性的，而不是决定性的。

为了帮助大家简化读这本书的过程，我没有将引用注释和参考文献列在书后。如果大家有兴趣进一步了解我的研究结果，请参考本书最后的“相关阅读书目建议”。



|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 前 言 | / I                      |
| 第一章 | 破译人类奥秘：运用临床范式这面多棱镜 / 001 |
| 第一节 | 介绍重要问题 / 004             |
| 第二节 | 临床范式的中心性 / 007           |
| 第二章 | 工作世界中的情感智力 / 017         |
| 第一节 | 智力的多面属性 / 020            |
| 第二节 | 情感智力详述 / 024             |
| 第三节 | 培养情感智力的微技能 / 026         |
| 第四节 | 过分的情绪：控制感情极端 / 033       |
| 第五节 | 核心冲突关系主题 / 036           |
| 第六节 | 加深我们对自己内心世界的了解 / 041     |
| 第七节 | 逃离心理牢笼 / 045             |
| 第三章 | 贻贝综合症 / 047              |
| 第一节 | 贻贝综合症对企业造成的后果 / 049      |
| 第二节 | 变化中的组织模式 / 051           |
| 第三节 | 持久的企业 / 055              |

|            |                     |              |
|------------|---------------------|--------------|
| <b>第四章</b> | <b>领导行为中的失败因素</b>   | <b>/ 061</b> |
|            | 第一节 行政人员的行为：误区与现实   | / 062        |
|            | 第二节 理性与非理性行为        | / 065        |
|            | 第三节 领导行为的功能障碍模式     | / 067        |
|            | 第四节 移情陷阱            | / 071        |
|            | 第五节 自恋的影响           | / 081        |
| <b>第五章</b> | <b>呆伯特现象</b>        | <b>/ 091</b> |
|            | 第一节 心死              | / 093        |
|            | 第二节 让“死气沉沉”的领导者复活   | / 097        |
|            | 第三节 完整的生活策略与延迟的生活策略 | / 100        |
|            | 第四节 成功与近乎成功的悲剧      | / 103        |
|            | 第五节 恢复活力的概括性药方      | / 106        |
| <b>第六章</b> | <b>高层的腐朽</b>        | <b>/ 109</b> |
|            | 第一节 神经模式与组织         | / 110        |
|            | 第二节 戏剧型人格/组织        | / 113        |
|            | 第三节 多疑型人格/组织        | / 115        |
|            | 第四节 冷漠型人格/组织        | / 119        |
|            | 第五节 抑郁型人格/组织        | / 121        |
|            | 第六节 强迫型人格/组织        | / 124        |
|            | 第七节 组织恶性循环          | / 133        |
| <b>第七章</b> | <b>完成个人与组织改变</b>    | <b>/ 137</b> |
|            | 第一节 改变的过程           | / 138        |

|             |                   |              |
|-------------|-------------------|--------------|
|             | 第二节 个人改变的动力学      | / 139        |
|             | 第三节 组织改变的动力学      | / 145        |
|             | 第四节 为实施改变而制定领导策略  | / 154        |
| <b>第八章</b>  | <b>高效领导行为的特征</b>  | <b>/ 163</b> |
|             | 第一节 领导模型          | / 164        |
| <b>第九章</b>  | <b>全球背景下的领导行为</b> | <b>/ 175</b> |
|             | 第一节 文化的车轮         | / 176        |
|             | 第二节 识别全球性领导能力     | / 185        |
|             | 第三节 发展全球性领导行为     | / 189        |
| <b>第十章</b>  | <b>领导者所扮演的角色</b>  | <b>/ 195</b> |
|             | 第一节 领导行为与管理行为     | / 198        |
|             | 第二节 领导者的双重角色      | / 204        |
| <b>第十一章</b> | <b>继任的动力学</b>     | <b>/ 215</b> |
|             | 第一节 人到中年的困境       | / 217        |
|             | 第二节 CEO 的生命周期     | / 219        |
|             | 第三节 后辈嫉妒症         | / 225        |
| <b>第十二章</b> | <b>培养领导能力</b>     | <b>/ 229</b> |
|             | 第一节 人选问题          | / 230        |
|             | 第二节 发展性的任务        | / 233        |
|             | 第三节 “数字时代”的领导能力   | / 238        |

|                 |                           |              |
|-----------------|---------------------------|--------------|
| <b>第十三章</b>     | <b>最佳供职单位：真实且赋予人生气的组织</b> | <b>/ 245</b> |
|                 | 第一节 最佳供职单位                | / 246        |
|                 | 第二节 “健康”的人                | / 247        |
|                 | 第三节 “真实且赋予人生气”的组织特征       | / 255        |
|                 | 第四节 性别问题                  | / 259        |
| <b>第十四章</b>     | <b>最后的几点想法</b>            | <b>/ 263</b> |
|                 | 第一节 傻子：必不可少的讲真话的人         | / 263        |
|                 | 第二节 关于领导行为的最后几点想法         | / 265        |
| <b>关于作者</b>     |                           | <b>/ 269</b> |
| <b>相关阅读书目建议</b> |                           | <b>/ 273</b> |

## 第一章

# 破译人类奥秘

——运用临床范式这面多棱镜

如果你发现自己胯下骑着的是一匹死马，最恰当的做法就是赶紧下马。

——印第安苏人谚语

不思考比什么都更催人老。

——克里斯托弗·莫利

在人生的赛局里，全力参赛的人比冷眼旁观的人享有更多乐趣。

——威廉·费瑟

组织就像汽车，它不会自己向前走，除非是在下坡路上。组织需要人来驱动。而这里所说的“人”并不是指任何人，而是最合适的人。组织雇员的效率——尤其是处在领导岗位上的个人——决定了组织这架“机器”的表现。

有些人在工作上效率非常高，因此领导者能够让他们提高的空间不大；还有一些人不可救药到没有什么能够改善他们的效率；不过大多数人都处于这两种极端之间，这些人工作表现尚可，随大流，他们在工作的方向、速度和时间上都唯领导的马首是瞻。他们需要领导者给他们一



些指示和建议，告诉他们到底该去哪里，怎么去。对动物王国的行为学研究也表明，人们确实需要有人来领导他们。关于我们的直系祖先——类人猿——错综复杂的领导体系，动物学家们写了大量的研究文章，因为类人猿很好地说明了这种对领导者的需求。

组织雇员的效率决定了组织这架“机器”的表现。

lead（领导）、leader（领导者）和 leadership（领导才能、领导行为）这三个词在词源学上的盎格鲁-撒克逊词根是 laed，意为“路”或“道路”。动词 laeden 意为“旅行”。因此领导者就是走在同行者的前面给他们带路的人。虽然现在人们对领导者所扮演的角色持不同意见，领导者就像舵手这个比喻现在仍然适用。所谓的“舵手派”可以细分为两类：一类认为领导者是把人当棋子下的人，另一类认为，领导者是重视手下的集体愿景期望，以拉拢他们加入旅行的人。虽然第一类领导者一般来讲能够让人们行动起来，不过，能够激励员工全身心地投入工作并格外努力的，却是第二类领导者。

除了“舵手派”的这两个分支，关于领导者还有第三种看法。持有最后这种观点的人将领导者看作是傀儡——由环境因素操纵的木偶。属于这一阵营的人认为，谁当领导都一样；决定人们该做什么的，唯有社会因素。持有这种观点的人相信，领导者即使对于他们要去的目的地有发言权，那也少得可怜，更别提他们的追随者了，因此领导现象只不过是幻想罢了。

作为一个坚信人类意志和行动的巨大能力的人，我一定会全身心地抵制这种“领导是幻想”的看法。不过，虽然领导行为并非什么也不是，它也不是一切。有效的商业领导行为从来不会局限于某个个人“英雄”的行为，相反，它是以员工、企业、商界和更广泛的社会环境为背景进行的。意识到这种背景的微妙之处并据此指导其追随者的领导者，能够为其所在的组织提供额外的动力。正如大量关于组织的研究所表明