

领导学经典著作三部曲之一

领导者 行动准则

The
Leader-Manager
Guidelines for
Action

(美) 威廉 D. 希特 (William D. Hitt) 著 姜文波 译



机械工业出版社
China Machine Press

领导者 行动准则

The
Leader-Manager
Guidelines for
Action

(美) 威廉 D. 希特 (William D. Hitt) 著 姜文波 译



机械工业出版社
China Machine Press

William D. Hitt. The Leader-Manager: Guidelines for Action.

ISBN 0-935470-40-9

Copyright © 1988 by Battelle Memorial Institute.

Published by arrangement with Battelle Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Battelle Press授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-3917

图书在版编目(CIP)数据

领导者行动准则/(美)希特(Hitt, W. D.)著;姜文波译。-北京:机械工业出版社,2004.9

书名原文: The Leader-Manager: Guidelines for Action

ISBN 7-111-14571-2

I. 领… II. ①希… ②姜… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第050525号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:季阳 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年9月第1版第1次印刷

880 mm × 1230mm 1/32 · 9.625 印张

定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

谨以此书献给四位美丽的女士——
詹妮弗 (Jennifer)、朱迪 (Jodi)、
朱莉 (Julie) 和吉尔 (Jill)



致 谢

在我创作本书的过程中，有很多人给了我帮助，为此我十分感激他们。当然，对于本书最终仍然存在的错误或不足之处，他们当中的任何一个人都没有责任。

我要感谢参加了“作为领导者的管理者”（The Manager as Leader）讨论班的众多管理者们——在主持这个讨论班的同时，我也正在写作本书的手稿，而正是这些管理者们所提出的问题、所发表的评论以及所讲述的轶闻趣事，使我对管理者作为领导者的角色有了更加深刻的认识。

我还要感谢巴特尔的管理者们，感谢他们审阅了整个手稿并提出了很多有建设性的修改意见；感谢汤米·安布罗斯（Tommy Ambrose）、萨姆·法默（Sam Farmer）、比尔·马迪亚（Bill Madia）和迪克·迈耶（Dick Mayer），感谢理查德·内森（Richard Nathan）、道格·奥利森（Doug Olesen）和罗恩·保罗（Ron Paul）。

还要感谢我的秘书格温·伯顿（Gwen Burton），感谢她所做的录入和校对工作，感谢她帮我联系出版事宜。最后，我要感谢埃丝特·韦斯（Esther Weiss），感谢她对整部手稿的出色编辑。

前 言

在主持管理讨论班期间，时常会有参加者问我：“要成为一个有效的领导者，我应该做些什么？”这是一个意味深长的问题。我发现，提出这个问题的那些人，他们不希望听到有关领导能力的长篇大论——他们已经听厌了。他们想要听到切实可行的建议；他们想要知道，为了成为更有效力的领导者，自己该采取怎样的实际行动。

《领导者行动准则》这本书的写作，就是为了要回答这样一个问题：“要成为一个有效的领导者，我该怎样做？”它的宗旨就是要为管理者们提供实用的行动准则，帮助他们成为有效的领导型管理者。本书面向所有层次的管理者——初级管理者、中级管理者和高级管理者。而且，它既可以用作读者个人自我发展的指南，也可以作为领导能力培养课程的教科书。

《领导者行动准则》基于这样的前提：每一个管理者都有一定的领导潜力，而这种潜力是可以进一步开发的。比如，假定在一个满分为10分的领导效力评价体系中，整个管理者群体呈现为钟形的正态分布。我相信，经过大约两年的一致努力之后，一个管理者应该能够提升自己在这一评价体系中的位置。

那么，这种提高可能有多显著呢？我不相信一个原来得分为1的管理者，能够一下子变成得分为10的管理者；我甚至

不相信一个得分为2的管理者可以变成得分为9的管理者。事实上，我认为从3分提高到7分都会是十分困难的。可以肯定地说，我相信一个管理者可以从4分提高到6分、从5分提高到7分或者是从6分提高到8分等等。实际上，我相信我们的共同努力可以帮助你至少提高两分。在很多情况下，这两分的提高可能就意味着“一般”与“良好”或者是“良好”与“优秀”之间的差距。因此，我虽不能向你承诺奇迹，但我的确可以承诺切实的提高。

本书共有10章。第1章探讨领导者的本质；第2章阐释领导者作为变革推动者的角色；余下的8章讨论领导者的职责：创造愿景、建立团队、澄清价值观、定位、沟通、赋能、辅导以及评估。

本书还包含了3个附录，它们也是本书不可或缺的部分。附录A是领导能力评价清单（**Leadership Assessment Inventory**），它可以帮助管理者找出自己作为一个领导者的优点和缺点。附录B是一个案例研究，它需要读者运用本书所提供的这些行动准则。附录C是一个个人行动计划（**Personal Action Plan**），我希望它可以成为指引每一位读者前进的路标。这3个附录既可以作为管理者自我发展计划的一部分，也可以被教师们纳入领导能力培训课程。

不谦虚地说，我愿意把自己的这本书看做是领导学著述三部曲中的第三部。其中的第一部就是詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（**James MacGregor Burns**）的开山之作《论领袖》（**Leadership**），它为我们提供了有关政治领袖的一般理论。第二部就是由沃伦·本尼斯（**Warren Bennis**）和伯特·纳努

VII

斯 (Burt Nanus) 合著的《领导者》(*Leaders*)，它的论述更集中，为我们提供了有关组织领导的理论。本书作为这一系列的第三部，将把理论转化为行动准则。

总而言之，本书的主题就是：管理者可以通过学习而成为有效的领导型管理者。通过学习和运用一些已知的领导准则，管理者可以提高自己的领导效力水平。这种进步的结果，管理者及其所在的组织都将变得更加成功。

目 录

致谢

前言

第1章	领导者的本质	1
第2章	作为变革推动者的领导者	22
第3章	创造愿景	49
第4章	建立团队	77
第5章	澄清价值观	106
第6章	定位	129
第7章	沟通	155
第8章	赋能	183
第9章	辅导	214
第10章	评估	239
附录		263
附录A	领导能力评价清单	265
附录B	案例研究	278
附录C	个人行动计划	286
参考文献		292
译者后记		299

第1章

领导者的本质

一个有能力带领一群追随者去实现自己心中目标的人，他本身就可以被称做是一个领导者——不管他领导的是整个民族还是少数的信徒。坚信目标愿景是成为领导者的第一个必要条件，而值得信赖的领导能力则是第二个。

——马丁·布伯 (Martin Buber)

《指路》(*Pointing the Way*)

领导者的重要性 · 需要一个实用的领导者模型 · 领导者的本质 · 改造型领导者 · 领导者的职责探讨 · 领导是可以学习的

领导者的重要性

领导者通常被称作是“中心人物”(pivotal force)。“中心人物”(pivot)一词来源于军事用语，原是指一列士兵当中作为队列变换轴心的“基准兵”。在日常用语当中，我们可以认为“中心人物”是指任何重大问题的决策者。的确，对于整个企业，对于某个特定的部门或计划来说，领导者就是充

当着“中心人物”的角色。

我们都曾不止一次地听到过这样的故事：一个执行总裁临危受命，去挽救一个垂死的企业。进入这家离破产只有一步之遥的公司之后，新来的执行总裁采取了一切必要的挽救措施。这样的领导者更替并不是总能带来成功，但是其中的确有很多成功的故事，多得足以让我们相信，一个领导者够对整个企业产生十分巨大的影响，足以左右企业的成败。

同样地，我们也都曾读到过或见证过这样的情形：为了挽救一个特定的部门，一个新的部门经理走马上任。或许，这个部门的生产力已经下降，员工的士气已经十分低落，各项工作几乎都已无法进行下去。但是，就是在这样的处境下，利用原有的人力和物质资源，新来的部门经理却能够力挽狂澜，带领整个部门摆脱困境。

此外，我们也都曾一次次地看到过，通过更换项目经理，一个已经毫无希望了的项目重获新生。或许，这个项目的技术表现已经令人失望，它的进度已经落后于原定计划，而且经费支出也超出了预算。但是再一次地，凭着实质上没什么两样的人财物力资源，新任的项目经理却能够让一个潜在的灾难化为成功。

在所有这些情况下，一个领导者正是充当着“中心人物”的角色。当然，我们绝不应该以为新来的管理者扮演着“孤胆骑警”（Lone Ranger）的角色，全凭一人之力抵挡一切。但是，这个新的领导者的确对运营产生了巨大的影响，让潜在的失败化作了成功。其中的关键是什么呢？这种影响的产生靠的是改变他人——让员工和下属们有更出色的工作表现。

很显然，作为“中心人物”，一个领导者对自己所负责的群体具有“乘数效应”（multiplier effect）。领导者的影响绝不仅仅是渐进的。

作为一个特定的案例，让我们来看看克莱斯勒（Chrysler）的董事长李·艾柯卡（Lee Iacocca）对公司的影响。在他的自传中，李·艾柯卡提到了自己一向都很重视对管理者们进行定期的正式评估。作为公司的董事长，每隔三个月他就要对手下的所有经理们进行一次评估。在评估中，他重点考察的内容包括已经实现的目标、没有实现的目标以及未来三个月内应该做些什么。而且，他还坚持要求那些直接对他负责的管理者们也采用这一方法，并在整个管理层中推而广之。结果，他的业绩表现评价方法变成了整个公司的惯例。

让我们再来看看巴特尔纪念研究院（The Battelle Memorial Institute）的首席执行官道格·奥利森（Doug Olesen）对组织的影响。在同巴特尔的管理者们一对一地交流时，奥利森博士最喜欢问这样两个问题：（1）对于下一年度的经营，你是否有一个书面计划？（2）你是否在积极地为自己当前的职位培养替补人选？有趣的是，在这样的提问过去几个月之后，巴特尔的很多管理者们都纷纷效仿，也开始直接向自己负责的下属们提出了同样的问题。于是，这一做法得到推行。

在一个迅速变化的环境中，作为“中心人物”和“倍增器”的领导者更是企业所必需的。一直让人们感到十分不满的是，我们的商业学院正在培养太多的管理者，而真正的领导者却极为短缺。在一个稳定的环境中，我们需要管理者；

但是在一个迅速变化的环境中，我们需要领导者。我想，大多数人都会不会否认，我们如今正处在一个瞬息万变的社会环境中，而且未来仅仅预示着这种变化的加速。因此，在一个组织内的各个管理层次上，真正急需的是领导者。

为此，我们需要理解领导者的本质。领导者是什么？领导者有哪些关键特征？领导者的行为体现是双峰式分布，还是正态分布？领导者们究竟在做些什么？领导是可以学习的吗？对于挑选潜在的领导者，或者是把管理者培养成有效的领导者，以及为自身设定自我发展计划而言，这些问题的答案都将是意义重大的。因此，我们就必须要回答这样一个根本性的问题：是什么构成了有效的领导者？

需要一个实用的领导者模型

在为理解领导者的本质而努力的过程中，我们要找到一个实用的领导者模型，一个有助于我们定义、衡量、预测和培养领导者的概念框架。没有这样一个模型，我们就不能指望所做出的努力会取得任何实质性的进展。

首先，我们要给领导者下一个清晰而明确的定义。“领导者”到底是什么意思？想要在词典中找到一个确切的定义，这种努力是徒劳的。在词典中，有些定义认为领导者就是一个群体中的带头人，比如像一个游泳队中最优秀的选手；有些定义则侧重于领导着一个州或者一个国家的政治领袖；还有些定义强调的是领导者的职责，比如管理或指挥一个组织或团体。因此我们发现，词典只会增加这个问题的复杂性，

而不能给我们一个明确的答案。

随后，我们把目光投向有关这一主题的浩瀚文献，希望可以从中找到一个答案来解答我们的问题：领导者的本质是什么？我们会发现，从历史上来说，对领导者的研究曾经有过四个实质上各不相同的阶段：伟人理论，领导人格特质，领导风格研究以及情境领导学说。

伟人理论的娱乐性要多过启发性。我们可以通过研究伟大领袖的自传来理解领导者；基于这一前提，研究像丘吉尔（Churchill）、甘地（Gandhi）、林肯（Lincoln）、麦克阿瑟（MacArthur）以及巴顿（Patton）这样的领导者的生活的确是一种有趣的尝试。而且，我们也确实因此而对这些领导者的个性品质以及他们的领导方式有了更深入的认识。但是，还是有一个难题没有解决：在我们看来，圣雄甘地（Mahatma Gandhi）和乔治·巴顿将军（George Patton）都是伟大的领导者。而且，他们也的确就是！但是，让人无法想像的是，这两个人在人格、个性以及风格上迥然不同。这种研究尝试让我们得到的显然结论是：对于有效领导者来说，不存在这样一个概括性的模型。

为了克服这一困难，有些研究者认为，找出领导者们所共有的人格特质，这种研究方法会更加富有成效。罗列出优秀领导者们所具有的显著特征，比如自信、聪明、精力充沛、有说服力、坚决果断以及诚实正直等等，这是一件相对简单的任务。但是，在完成了这种罗列之后，我们仍旧会有种不安的感觉：我们所得到的只是一组毫无生气的抽象概念。如果我们从这些伟大的领导者当中选出一个——比如说就是亚

伯拉罕·林肯 (Abraham Lincoln)，并比照着我们得到的品质列表对他进行评价时，我们会发现，他在某些品质上的表现并不突出。尽管如此，几乎没有人会否认林肯是美国历史上最伟大的领导者之一。所以，我们不得不质疑这一领导人格特质列表的有效性。

在超越了伟人理论和人格特质研究之后，领导者研究的下一个演化阶段是领导风格研究。在这一阶段，领导者研究取得了很多重大的进展，其中包括：麦格雷戈 (McGregor) 的X理论和Y理论 (Theory X and Theory Y)，利克特 (Likert) 的四系统 (Systems 1, 2, 3 and 4)，以及布莱克 (Blake) 的管理方格理论 (Managerial Grid)。这些研究者的方法是：首先确定出各种不同的领导风格，然后再把这些领导风格同领导效力关联起来。在这样的研究进行了大约二三十年之后，很多理论家如今得出了这样的结论：没有最好的领导风格；领导风格对领导力的影响要取决于情境。

很多情境领导论的支持者似乎是这一理论的“忠实信徒”，他们深信自己的选择是正确的。不可否认，在选择适当的领导风格时，必须要对情境本身给予应有的注意；但是，单纯的情境研究是没有意义的。比如，要运用这一方法来制定一个培养优秀领导者的教育计划，我们将不得不考虑到一个领导者可能面临的所有情境。此外，这种方法也没有为我们提供一个能够抓住领导者本质的核心；它是非常折衷的。

因此，我们可以得出结论：这四种领导学研究方法的每一个都存在着缺陷。它们当中的每一个都是有启发性的，但又都不足以为我们提供一个实用的领导者模型。

很显然，我们需要一个概括性的模型来描述领导者们实际上在做些什么。只有这样，我们才能信心十足地说，我们掌握了一件有效的工具，它可以帮助我们挑选和培养潜在的领导者。

除了可以描述领导者们实际上在做些什么，这个模型还必须满足三个重要的标准：第一，这个模型必须从既有结果（业绩、成果、目标）的角度定义领导者；第二，这个模型必须解释这些结果是怎样实现的，因为一个特定的管理者在实现自己认同的业绩目标时，有可能会在对目标一心一意的追求中令整个体系陷入混乱；第三，这个模型必须说明时限，因为根据经验我们知道，有些管理者会为了达到短期目标而牺牲长期利益。

总之，如果找到了一个既能体现领导者的实际作为、又能满足上述三个标准的领导者模型，我们就可以真正地理解领导者。

领导者的本质

在给管理讨论班授课的过程中，我常常向学员们提出这样一个问题：管理者与领导者的差别是什么？由此引发的讨论通常是十分活泼的。尽管学员们不能就管理者与领导者之间的确切差别达成普遍的一致，但是在“的确存在差别”这一点上，他们是可以达成共识的。

在两人合著的《领导者》一书中，沃伦·本尼斯和伯特·纳努斯这样描述管理者与领导者之间的区别：管理者把

事做正确，而领导者做正确的事。这一结论未免有些过于简单化了，但它的确抓住了管理者与领导者之间的一个关键差别。我们都知道有这样的管理者：他日复一日地埋头工作，力求把事情做正确，但却从来不问自己是否在做正确的事。后来，一个新的管理者出现了。针对团队手头工作的正确性，这个新来的管理者真正地提出了高水准的质疑。通常来说，我们倾向于认为新来的管理者要比原来的那个更像领导者。

考虑一下两种不同的组织要求，我们就能够理解管理者与领导者之间的本质区别：管理者维持现状，而领导者推动变革。如果一个特定的部门处于状态A，而我们希望保持这一水平，那么聘用一个好的管理者将是明智的选择；但是，如果这个部门处于状态A，而它的生存意味着我们要让它提升到一个更高的水平，那么我们就应该聘用一个好的领导者。

领导者的本质在于一个人成功地把组织从状态A提升到状态B（也就是说，提升到更高的业绩表现水平）的能力。一个新的领导者登场亮相，并对自己必须要完成的任务做出评估，然后去完成这些任务。在履行这一领导者职责的过程中，新来的领导者能够把愿景转化为意义重大的行动。

本尼斯和纳努斯为我们提供了一个明确的领导者定义：领导者给组织带来愿景，带来将这一愿景转化为现实的能力。从中我们可以发现领导者的本质：愿景和实现愿景的能力。这一概念为我们建立一个高效领导者的实用模型奠定了基础。

为了建立这样一个模型，我们可以首先用图解的形式来描述“愿景”以及“实现愿景的能力”这两个关键因素。将这两个因素看做是两条正交的坐标轴，我们就得到了图1-1，