

工商管理经典译丛·战略与组织管理系列

图解领导百科

THE ENCYCLOPEDIA

OF LEADERSHIP

[加] 默里·希伯特 (Murray Hiebert) / 著
布鲁斯·克莱特 (Bruce Klatt) / 著
王玉 王琴 李劲松 / 译
王玉 / 审校



清华大学出版社

工商管理经典译丛·战略与组织管理系列

图解领导百科

[加] 默里·希伯特 (Murray Hiebert) / 著
布鲁斯·克莱特 (Bruce Klatt)

王玉 王琴 李劲松 / 译
王玉 / 审校

清华大学出版社
北 京

By Murray Hiebert and Bruce Klatt.

The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques.

EISBN: 0-07-136308-4

Copyright (C) 2001 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Tsinghua University Press under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2002-6491

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

图解领导百科/[加]希伯特,[加]克莱特著;王玉,王琴,李劲松译.一北京:清华大学出版社,2003
(工商管理经典译丛·战略与组织管理系列)

书名原文:The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques
ISBN 7-302-06543-8

I. 图… II. ①希… ②克… ③王… ④王… ⑤李… III. 企业领导学-图解 IV. F272.91-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第027475号

出版者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机:010-62770175

责任编辑:熊妍妍 王荣静

封面设计:李尘工作室

版式设计:倪天勇

印刷者:北京市彩艺印刷有限公司

装订者:三河市新茂装订有限责任公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×260 印张:31.25 插页:2 字数:663千字

版次:2003年11月第1版 2003年11月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-06543-8/F·518

印数:1~5000

定价:50.00元

地址:北京清华大学学研大厦

邮编:100084

客户服务:010-62776969

《工商管理经典译丛·战略与组织管理系列》

编委会名单

主 编 王凤彬 （中国人民大学商学院教授、博导）

王 玉 （上海财经大学国际工商管理学院教授、博导）

总策划 闻 洁 麻众志

编 委 （以下按姓氏笔画排序）

王凤彬 王 玉 王俊杰

王 琴 王 蕾 叶巍岭

朱 舟 张秀萍 李劲松

李剑锋 杨 彬 陈 岩

楼 尊

策 划 人 语

每个成功的企业都有一个好的战略，失败的企业背后也往往隐藏着错误的战略。好战略对企业健康发展的重大意义，我们毋庸置疑。在竞争性的市场环境中，在变革的时代，经营性组织必须时刻关注竞争对手，关注市场变化，关注技术变革。正因为此，在成熟的市场经济国家，大企业的CEO无一不是战略家，他们殚精竭虑地思索着如何增强自己企业的核心能力、如何应对市场变化；西方的每个商学院都将“公司战略”作为学生必修课，战略管理成为最热门的MBA方向。从20世纪70年代开始，战略管理研究的硕果累累。但必须申明的是，战略管理自始至终都是致用之学，战略理论研究的进步不断地推动着管理实践的发展，SWOT工具可以帮助我们了解企业的内外环境；波特提出的5种竞争力量可以透彻地分析产业状况；波士顿矩阵为我们理解业务多元化奠定了基础；哈默尔和普拉哈拉德提出的核心竞争力理论揭示了企业持续成长的原因。

组织管理一直都是管理学研究的核心所在，自马克斯·韦伯以来，几乎所有的管理学大师都擅长于组织理论。不断优化组织结构来应对组织成长和持续提高组织绩效，对于管理学家和实践者都是一个永恒的话题，他们从未懈怠已有的成绩，精益求精地追求最完美的组织能力。此外，组织研究不断地寻求着革命性的突破，学习性组织、虚拟组织和组织职能外包等新鲜话题，让组织持久地保持着蓬勃的活力。在现实中，每个优秀的企业都必然是一个适应变化、高效运行、不断追求完善的组织，每个企业家都梦想自己企业的组织能力卓尔不群，无法被竞争者仿效。

战略是实现组织目标的手段，战略的执行和落地又需要组织能力的支撑。管理大师德鲁克很早就明确地指出，组织结构与经营战略具有密不可



分的关系，他认为：“建立一个组织结构首先应该考虑这个组织结构必须达到的要求，管理者必须明白该结构承担的任务和压力，以及该结构应该取得的绩效。”

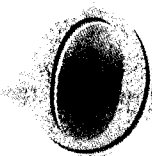
中国的企业一般都很年轻，它们大多是因为体制改革过程中的各种机遇在很短时间内发展壮大起来的。因而，中国企业家普遍缺乏管理大型经营性组织的经验，企业也很少认真思考组织发展和组织未来等战略性问题。但我们必须明确看到，中国企业面对的市场竞争日益激烈，组织发展甚至组织存亡问题已经摆在所有中国企业的面前。如何应对组织快速成长，建立何种组织文化，如何面对全球竞争，以及是否进行多元化……企业家必须对各种各样的战略和组织命题进行不断的思考和决策。遗憾的是，国内目前此类出版物大多比较分散，没有从战略与组织管理的高度进行整合。为此，我们经过一年多的艰辛努力，在许多国内外管理专家的帮助和支持下，遴选出畅销全球的优秀战略与组织管理教材和参考书，组成了国内第一套框架比较完整的战略与组织管理译丛。现在，在这套丛书即将面世之时，作为具有强烈时代责任感的管理图书策划人，我们真诚地希望通过这套经典译丛的引进和出版，能为中国的企业改善战略与组织管理水平，以及为 MBA 教育事业的发展，做出自己应有的贡献。

在本套丛书引进和出版的过程中，得到了国内外许多管理专家的帮助；国际著名的汤姆森学习出版集团、培生教育出版集团和麦格劳·希尔教育出版公司在版权方面给予了鼎力支持。我们在此表示衷心的感谢。

清华大学出版社·闻洁编辑室

2002年10月





译者前言

《图解领导百科》以明晰的文字图表、轻松的叙述语言、便捷的操作方式，系统、全面、生动地介绍了 130 多种最实用的领导观念和方法。这是迄今为止通俗阐释世界经典管理学领导学理论的集大成之作，其涵盖之广，汲取了两个世纪来管理学领导学理论家的杰出奉献；其范围之大，涉及到管理者领导者所必须面对的方方面面。

本书的两位作者均是著名咨询公司的资深专家。默里·希伯特（Murray Hiebert, www.consultskills.com）具有 20 多年国际咨询的经验，他本人还管理着一个相当成功的专业人士论坛——专业咨询技术。布鲁斯·克莱特（Bruce Klatt, www.murphyclatt.com）是默菲克拉特咨询公司的高级合伙人，专长于责任及联合、战略联盟和组织效率方面的研究。他们体会、理解、揣摩管理学领导学大师们的理论和心得，采用的轻松的写作方式和图表示意，形成了该书便于把握的特点和别出心裁的风格。

全书介绍的领导方法几乎涵盖了领导活动的所有方面，包括战略和战略思维方法、变革和变革思维方法、解决途径和决策方法、领导艺术和沟通方法、学习规律和团队组织方法等。其宗旨是使读者在了解基本领导理论的同时，能够选择和采用恰当的领导方式，以达到预期的目的。本书在设计中为每一部分都配备了个人练习卷，以利于读者的实战操作。

本书适用于领导者的个人学习、指导人们与他人合作，还可以作为领导培训的教材。根据长期执教和从事管理、管理咨询工作的经验，我认为该书更适合于那些具有领导经历的人员，例如作为 MBA 和 EMBA 学员的学习教材。它也适合作为现任领导“修身养性”的指导，帮助他们在繁复杂乱的工作中理出头绪来。从人所具有的社会特性角度看，任何人都是领



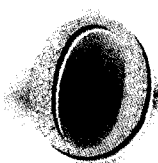
导者——一方面被别人领导，另一方面也都在力图领导他人，因此，《图解领导百科》适合于任何人。

参加本书翻译的人员都是上海财经大学国际工商管理学院的教师，其中王琴博士提供了第4、5、6、7、8、9章的译稿，李劲松博士提供了第10、11、12、13、14、15章的译稿，我负责了第1、2、3章的翻译。由于本书涉及到许多心理学等学科的词汇，也由于本书各章节之间有较强的关联性，因此，几位译者对翻译内容进行了多次交流。全书由我进行统一规划、修改、部分改编和终审定稿。除此之外，我的研究生孙慧、潘晓俊、张佳浩等同学参与了部分章节的核对工作和图表制作。

因译者水平所限，任何不足之处恳请读者指正。我也恳切地希望与读者就该书的方法及对这些方法的运用进行交流，共同探讨在实践中遇到的领导问题。

王 玉
于上海财经大学
2003年7月





英文版致谢

本书绝不是由作者单独完成的，特别是像这样的书，是许多人工作的结果。我们在每一章都提到了这些人。我们感谢这些人对我们的启发。

如果没有希伯特耗时与出色的编辑，这本书也不会如此完备。伊里斯对提高本书的可读性提出了许多指导建议。

一些朋友和同事为本书提供了资料，他们是 Clem Blakeslee、Mel Blitzer、George Campbell、Layton Fisher、Wilf Hiebert、Diane MacDonald 和 Ursula Wohlfarth。

还有许多朋友为本书提供了建设性反馈和鼓励，特别是在初期阶段。他们是：Joan Batycki, Mel Blitzer, George Campbell, Wes Carter, Wilf Hiebert, Peter Justo, Diane MacDonald, Ben Macht, Bernie Novokowsky, Brenda Spilker, Jim Webber, Ursula Wohlfarth 和 Ken Zdunich。谢谢你们。Cathy Klatt 和 Leighton Wilks 还为我们准备了初稿。

麦格劳-希尔出版集团的理查德·纳雷莫尔全程对我们提供指导，从全书的观点到资助出版，帮助我们解决了虚度年华问题和疑难。谢谢您，理查德。

最后，许多人给予了我们鼓励，他们为我们提供观点、支持和建议。除了前面列名的人士之外，我们还要感谢我们的配偶：Cathy Klatt 和 Eilis Hiebert；感谢我们的儿子：Bryan 和 Jeff Klatt, Paul 和 Quinn Hiebert；感谢 Milis 的家人：Bernie 和 MJ Novokowsky, Norm Smallwood, Clem 和 Mary Blakeslee Geoff Bellman 以及 Bernice Mattinson, David Irvine 和 Shaun Murphy。



目 录

第 1 章 基本概念	1
1.1 21 世纪的领导	1
1.2 对比管理与领导	5
1.3 有效的领导：回顾	8
1.4 领导方法的运用原则	12
1.5 成功领导者的基本习惯与实践	16
1.6 领导：游戏场	19
1.7 领导效果公式	22
1.8 一致性领导：领导逻辑	25
1.9 公理：理解想法背后的想法	30
1.10 GAS 模型：设计实用的组织流程	34
1.11 正直：组织伦理	36
第 2 章 广景思维	40
2.1 领导者的系统思维导言	40
2.2 7S 模型：致力于成功	45
2.3 指导文件：三层清晰	48
2.4 陈述愿景	51
2.5 价值观和领导	54
2.6 阐明目的：在组织中的人力治理	58
2.7 陈述目标	61
2.8 衡量成功：平衡计分卡	65

第3章 战略性思维	69
3.1 战略家型领导	69
3.2 S曲线：预测和准备变革	73
3.3 SWOT分析：优势、劣势、机会、威胁	76
3.4 业务单位战略的基本原则	79
3.5 战略性资源安排：确定服务组的高价值工作	83
3.6 战略性关系：分析客户基础	87
3.7 RAIR逻辑：连接客户、战略、文化和领导	90
3.8 致力于成功的合作：合资和战略联盟	93
3.9 推销专业服务组	96
第4章 流程与组织设计	100
4.1 生产组织设计	100
4.2 层级：组织中的领导层次	104
4.3 业务流程再造	107
4.4 员工参与：员工参与程度	111
4.5 组织文化：启航还是抛锚	116
4.6 开放式领导：推行企业家思想	120
4.7 工作满意度：吸引团队参与工作设计	125
4.8 恢复非营利组织中董事会的活力	128
4.9 利用专家：一种现代领导艺术	132
4.10 雇员调查：领导调研过程	135
第5章 引导变革	141
5.1 引导变革：变革公式	141
5.2 指挥组织的重大变革	144
5.3 变革准备评估	147
5.4 引导变革：渐变还是突变？	149
5.5 变革视窗：赢得支持的权衡策略	152
5.6 系统协同：将系统兼容性列入变革规划	155
5.7 利益关系集团：理解并描述利益关系者系统	158
5.8 员工转型：帮助员工适应重大变革	162
5.9 减少抵制	166
5.10 鼓励质疑：指向成功的变革	168
第6章 思辨与革新	172
6.1 BS分析工具库：识别逻辑错误	172
6.2 假设分析：通过测试偏见来检验决策	175
6.3 复杂情景	178
6.4 处理复杂问题	180
6.5 场—力分析：理解和处理复杂情景	184
6.6 完善思考——六顶帽子思维法	187

6.7	创造与创新：领导者的角色	190
6.8	思维图：一种突破性方法	194
6.9	头脑风暴法：快速产生新观点	197
第7章	解决问题、制定决策、提高质量	201
7.1	重新思考：找出真正的问题	201
7.2	一种通用的解决问题模型	205
7.3	解决问题：寻找原因的系统方法	208
7.4	极端：棘手问题	213
7.5	制定决策：决策的逻辑性和应变力	215
7.6	潜在问题分析：降低计划的风险	219
7.7	全面质量管理	223
7.8	类同图：数据整理	228
第8章	沟通	233
8.1	强有力的领导谈话	233
8.2	“领导—员工”之间的直接沟通是最好的沟通方法	238
8.3	组织沟通中领导者的角色	241
8.4	沟通层次：争论、对话、讨论	244
8.5	沟通反省：对话过程	247
8.6	沟通101：把握情绪	249
8.7	积极倾听：沟通内容、情感和意义	252
8.8	倾听技巧：提高倾听能力的策略	255
8.9	跨文化沟通	258
8.10	媒体	261
第9章	领导力与影响力	265
9.1	领导风格的顺时应变	265
9.2	领导风格与情景相结合	268
9.3	授权的艺术	272
9.4	扩大影响范围：了解控制、影响和利益	275
9.5	谈判原则：形成长期的双赢关系	278
9.6	准备发言稿	281
9.7	推销观点：得到大家的赞同	284
9.8	推销大型计划：极富价值的领导技能	287
9.9	力量：成功领导的基本要素	292
9.10	关系网：成功领导者的秘密武器	295
第10章	团队和群体领导方法	298
10.1	高业绩团队：有效组织以达成效	298
10.2	提高团队智商（IQ）	302
10.3	团队能力：思考、关联和行动	306

10.4	包含、控制和友爱：培养承诺和团队工作	309
10.5	工作群体和团队失调的处理	311
10.6	评估您的团队领导技能	314
10.7	获得参与	317
10.8	基本原则：帮助群体实现商业成效	320
10.9	信息直观化	323
10.10	终止：帮助群体有效制定决策和计划	326
10.11	工作群体或团队任务的优先次序设定	329
10.12	RASCI 规划	332
第 11 章	领导会议	336
11.1	流程周期：规划高效的会议和活动	336
11.2	会议：工作群体和团队的目标和职能	339
11.3	会议检查表：从规划到贯彻	341
11.4	会议角色	346
11.5	主席的职责：职责和责任	349
11.6	会议议程：为什么开会、什么内容和如何开会	351
11.7	会议主席的开幕词	354
11.8	会议记录：为什么记录、记录什么和如何记录	357
第 12 章	领导关系	360
12.1	关系银行：维持工作关系	360
12.2	将信任融入工作关系	363
12.3	三角关系：肯定对关系造成破坏	367
12.4	反馈和接受反馈：应做的与不应做的	370
12.5	做好进行消极反馈的准备	374
12.6	5 Cs：明智地逐步提升正视程度	377
12.7	冲突：处理冲突的五个水平	380
12.8	对付难对付的人：领导者永恒的需求	384
12.9	顾客服务精要	388
第 13 章	领导绩效	392
13.1	训练并支持他人取得成功	392
13.2	训练高绩效者：一个被忽视的成功要素	396
13.3	责任协定：明确组织中的责任	400
13.4	目标管理	404
13.5	紧迫性和重要性：时间管理的基本要素	408
13.6	归因理论：评估业绩和行为	411
13.7	记录员工的绩效和行为	414
13.8	工作能力：衡量和预测绩效	417
13.9	人力资本：真正最有价值的资产	420
13.10	四阶段模型：职业生涯战略	423

13.11 专业人员领导：提供专门知识.....	426
第 14 章 领导学习	431
14.1 稀缺和丰裕：态度的重要性	431
14.2 单回路学习和双回路学习：何时保持不变， 何时做出重新评估	434
14.3 需求分析：衡量培训投资的回报率	437
14.4 成人学习：帮助成人学习的基本原则	440
14.5 示教：一线领导的基本技能	443
14.6 领导者和学习方式	447
14.7 个人偏好：利用个体差异	450
第 15 章 善待自己	455
15.1 平衡：善待您自己	455
15.2 领导情商（IEQ）	459
15.3 乔·勒（JoHari）之窗：您所未知的东西可能 对您造成伤害	463
15.4 了解假设和偏差	466
15.5 习惯：领导者必须了解的好消息和坏消息	471
15.6 管理防御性反应	475
15.7 管理领导者所具有的压力	478

基本概念

在这个变革迅速、日新月异的技术时代，领导者需要对领导方法的基础有扎实的了解。正如斯蒂芬·科维 (Stephen Covey) 在其著作《领导学基础》(Principle-Centered Leadership) 中指出的：“如果对任务的原则缺乏理解，在条件改变时，或是在需要采用不同的方式时，人们将不知所措。特别是对我们这样一本书来说，为了集中于对领导方法的简单描述，首先需要理解最基本的概念，才不至于建造出一座‘濒临倒塌的房屋’。”本章将介绍一些成功领导最基本的准则。

1.1 21 世纪的领导

受约翰·科特 (John Kotter)、彼得·德鲁克 (Peter Drucker)、比尔·盖茨 (Bill Gates)、伊库若·诺那卡 (Ikujuro Nonaka)、赫若塔克·塔克克 (Hirotaka Takeuchi)、阿尔文·托夫勒 (Alvin Toffler) 等人的启发。

比尔·盖茨曾说过：“如果我们将 20 世纪 80 年代作为质量年代，90 年代是流程再造年代，则 21 世纪将是速度时代，业务自身将被快速地处理。”本节介绍的方法将帮助您透过水晶球，预测自己的领导未来。

20 世纪末		21 世纪初
组织文化 ✗ 关注于内部流程。 ✗ 官僚、集中、具有明显的边界。 ✗ 内部集中。 ✗ 对变化反应缓慢，周期长，回避风险。 ✗ 遵守程序规定。	➡	组织文化 ✓ 关注于结果和客户。 ✓ 扁平、分散、没有职能边界。 ✓ 注重客户和环境。 ✓ 反应迅速，鼓励恰当的风险。 ✓ 有创造性，有企业家精神。
人员 ✗ 执行人员、管理人员、专业人员。 ✗ 自上而下的思考，服从于总经理。 ✗ 个人以协作方式工作。 ✗ 工作描述，规定职责。 ✗ 生产工人。 ✗ 长期职业，忠诚。	➡	人员 ✓ 每一层次都有领导，每个人都解决问题。 ✓ 每人都有战略性，都进行思考，都领导，也都干实务。 ✓ 小组共同对结果负责。 ✓ 按项目安排任务、地位和责任。 ✓ 有知识的工人。 ✓ 按项目雇用。
系统 ✗ 官僚制。 ✗ 评估业绩系统少。 ✗ 中间层次多。 ✗ 强调政策和程序。 ✗ 强调控制，以制造为基础。 ✗ 大量存货，周期长。	➡	系统 ✓ 考虑整个系统，系统化思考。 ✓ 存在多种评估业绩系统和衡量指标。 ✓ 存在多种依赖关系。 ✓ 价值观、原则、目标和责任。 ✓ 以价值和质量为基础。 ✓ 准时存货、交付和学习。
信息 ✗ 较少的考虑时间，强调控制。 ✗ 以纸质媒介为主。 ✗ 政治导向，信息主要被用来强化个人力量。 ✗ 很少面对面。 ✗ 将业务建立在谈话和文件速度的基础上。	➡	信息 ✓ 及时、多角度、共享。 ✓ 数字化流程和手段。 ✓ 开放、坦率，广泛共享信息。 ✓ 利用数字手段建立虚拟团队。 ✓ 以思维速度和光速开展业务。
领导方式 ✗ 个人单独工作，对个人业绩进行考核。 ✗ 管理人员知道得最多。 ✗ 正确地做事。 ✗ 注重具体内容。 ✗ 回避风险。 ✗ 告诉人们怎么干，推销自己的方式。	➡	领导方式 ✓ 团队工作，团队奖励。 ✓ 每个人都是领导者。 ✓ 做正确的事。 ✓ 强调整体和过程。 ✓ 承担恰当的风险。 ✓ 指导、授权。

续表

20 世纪末		21 世纪初
工作设计 ✕ 单任务工作。 ✕ 由管理者确定问题和解决方法。 ✕ 基本上与客户隔绝。 ✕ 按职能在办公室工作。 ✕ 使用笔、纸和电话。 ✕ 很少有反馈系统。	➡	工作设计 ✓ 整个工作。 ✓ 每个人都解决问题。 ✓ 每个人都为客户服务。 ✓ 建立跨职能项目组。 ✓ 使用计算机。 ✓ 多种业绩评估系统和考核指标。



如何运用这一领导方法

“当信息能在组织中迅速、自然地流动时，当您关注于每一事件中的每一个人，因而能用技术来迅速改变和协调人们的行为时，您就已经建立起了一个顶级的数字神经系统。这个神经系统已经可以和人的神经系统相媲美。”

——比尔·盖茨：
《以思速开展业务》(Business @ the Speed of Thought)

没有哪位领导者能回避信息革命以及信息革命对组织和雇员的影响。

练习

按下表归纳您自己的领导方式。请注意：在某些内容上您应以领导的方式描述，在有些内容上应考虑对未来的期望，在另外一些内容上要考虑行动。

领导区域	目前领导行为	应该的领导行为	变革行动计划
组织文化			[参见 4.5 组织文化]
人员			[参见 4.4 员工参与]