

企业家与企业
发展丛书

权力 魅力 效率

——企业有效领导的学问

尹继东 著



企业家与企业发展丛书

权力·魅力·效率

——企业有效领导的学问



尹继东 著

责任编辑：李久军

封面设计：黄耀成

权力 魅力 效率

——企业有效领导的学问

Quanli Meili Xiaolü — Qiye youxiao lingdao de Xuewe

尹继东 著

黑龙江人民出版社出版

(哈尔滨市道里地段街179号)

黑龙江新华印刷厂制版 黑龙江新华印刷厂印刷

黑龙江省新华书店发行

开本 787×1092 毫米 1/32 · 印张 7 4/16

字数：150,000

1989年11月第1版

1989年11月第1次印刷

印数1— 3,000

ISBN7-207-01191-1/F · 228

定价：2.85元

《企业家与企业发展》丛书顾问

(按姓氏笔划为序)

马 洪 刘国光 李占祥 汪海波
邱兆祥 张彦宁 邵奇惠 钱三强
蒋一苇 塞 风

《企业家与企业发展》丛书企业实践指导

(按姓氏笔划为序)

冯根生 朱 毅 齐心荣 李华忠
张兴让 赵希友 郑焕明 郎宝详
徐有泮 黄春萼

《企业家与企业发展》丛书编辑委员会

主 编：王 宇 高 闯

副主编：崔生祥 陈 重 栾岳山 邓 旭

编 委：(按姓氏笔划为序)

于翠芳 王永毅 王 阳 王 宇
尹继东 邓 旭 卢东斌 李久军
刘 科 华光彦 杨伟民 沈炳熙
陈 重 张建文 容和平 栾岳山
高 闯 唱 新 崔生祥 耿宝华
黄继忠 黄绳宇 霍 心

编者献辞

十年改革。十年孕育。十年发展。

在我们共和国的地平线上，一种生动而博大的景观呈现了；中国的企业在前所未有的蓬勃发展中，一大批社会主义企业家正在崛起！

改革、开放的大潮使企业那被扭曲的面目重新放出了光彩，而市场竞争的风浪更使得数以千计的企业家脱颖而出。企业与企业家的管理，在当今天的中国社会，恐怕没有比这更热门的话题了。

改革，是一场发展生产力的深刻革命。从经济结构的变革到现代化蓝图的实现，企业都负有最基本的使命。企业能否搞活，能否发展，能否步入现代企业之林，从物质基础上决定了我国现代化事业的命运。在这个过程中，企业家的作用首屈一指。企业家是我们最稀缺的资源，企业家是企业发展之道的开拓者。

造就企业家，是企业发展的需要；

造就企业家，是实现现代化事业的前提；

造就企业家，是新世纪的呼唤。

《企业家与企业发展》丛书愿为我国企业家的成长推波助澜，愿为中国企业走向现代化贡献力量。总结新经验，介绍

新理论，融知识性、实用性和理论创新于一体，为读者开拓新视野，这便是本丛书的宗旨。

亲爱的读者，让我们携起手来，以不卑不亢的胸怀走向世界，以兼容并包的气度让世界走向我们。中国的曙光就在前头。

《企业家与企业发展》丛书编委会

一九八八年十月于哈尔滨

目 录

第一章 领导效率——从领导活动的主题谈起	1
一、出发点与归宿点	1
充满魅力的效率追求 (1) 领导效率与领导的有效性 (6)	
二、影响领导效率的变数	7
职位权力 (9) 任务结构 (11) 领导人与成员间关系 (12)	
三、几种领导效率理论	14
领导效率权变模型 (14) 三度空间领导效率模型 (17)	
第二章 权力之迷——权力结构与权力运用	20
一、领导权力的“加数”和“减数”	20
权力来源 (20) 权力制约因素 (25) 权力“加法” (40)	
二、领导权力的“乘数”	46
授权的需求与领导超脱 (46) 权力的乘数原理 (51) 领导人的分身术 (53) 无法解决的冲突与电子数据处理 (57)	
第三章 魅力的真谛——领导者的威信与素质	68

一、魅力来自领导者的真实威信·····	64
从亚科卡的超凡魅力谈起 (64) 魅力的心理效果	
(70) 克服虚假威信 (73)	
二、面临提高素质的挑战·····	77
发展性与多样性 (77) 管理新趋势的挑战 (80)	
三、德识才学体：领导者魅力的基础·····	87
品德与作风 (87) 学与识 (92) 才能与技	
能 (96) 体魄与精力 (113)	
四、领导者群体形象与个人影响力 ·····	116
提高领导影响力的途径 (116) 碳元素与金	
石 (118) 团结才能孚众望 (123)	
第四章 交往与沟通——正确处理人际关系 ·····	127
一、领导者的人际关系轮与角色 ·····	127
工作关系与人际关系的交织 (127) 领导者的人际	
关系轮 (132) 厂长在人际关系中的角色 (134)	
二、人际交往中的“桥梁”或“障碍” ·····	137
认识几个影响因素 (137) 障碍常从这里产生 (146)	
冲突并非全是坏事 (153)	
三、人际交往中的领导者权谋 ·····	155
怎样获得上级的支持 (156) 怎样取得下属的拥	
护 (166)	
四、领导者的信息沟通 ·····	179
沟通的作用 (179) 提高沟通效率 (186) 沟通	
中的说与听 (190)	
第五章 智力魔方——有效决策的科学与艺术 ·····	195

一、有效领导者做的是有效的决策	195
关系企业兴衰的领导职能 (195) 何时做何决	
策 (199) 有效决策的基本程序 (203)	
二、有效决策中的领导艺术	211
既是科学的结晶亦是艺术的产品 (211) 决策中领	
导艺术的主要表现形式 (216)	
后记	225

第一章 领导效率

——从领导活动的主题谈起

一、出发点与归宿点

(一) 充满魅力的效率追求

每个领导者都希望自己的工作卓有成效。但是,他是否能够成为一位杰出的领导人,还取决于其领导效率的高低。领导效率是领导活动成败的标志,是领导者获得成功的关键。一位充满抱负与大事业心的领导者,必然要参与领导效率的竞争。这是一种具有吸引力的竞争。

企业的领导活动,说到底是为企业经济发展服务的,是企业生产力的发展服务的。领导就是服务,领导效率高,就意味着服务得好;相反,效率低就意味着服务得差。因此,追求领导工作的高效率和服务的高质量,应该是做好领导工作的最基本的出发点和归宿点。

然而,在担任领导工作的人们中,真正具有高效率的领导者的确尚嫌太少。因为,领导工作中的效率概念,有其特殊的含义。在传统的效率概念中,效率实际上是产出成果与投入数量的比较,工作效率是指单位时间里所完成的工作

量，或单位工作量所消耗的劳动时间。劳动量消耗低、收效大，工作效率就高；反之就低。但是，现代领导工作的效率，不应是这样一种简单的概念。

企业的领导活动，是一种管理职能。尽管对于什么是领导，人们仍有不同的见解，但从一般意义上讲，它是指率领、引导和指挥人们去确立和实现一定目标的劳动过程。或者简单地理解为，是领导者对其下级施加影响实现一定目标的企图。因此，领导活动过程，实际上包括三个不可分割的要素：领导者，被领导者，作用对象（领导者和被领导者所共同作用的客观环境）。这就是说，领导是相对于被领导来说的，没有被领导者，就无所谓领导者。没有领导者也无被领导者可言。同样，没领导者和被领导者共同作用的客观环境，就没有领导活动过程。所以，领导者，被领导者和客观环境这三个要素，构成了一个相互作用的完整系统，这个系统又总是处于动态的运动过程之中。

从“领导”概念的简单理解，领导效率显然不仅仅是领导者的工作数量与工作时间的对比关系了。而是领导者、被领导者和客观环境之间的一种互相作用的函数关系。即可以用下面的横式表示：

领导效率 = f （领导者、被领导者、环境）

一个企业领导人的领导效率，取决于他的能力、学识、德行和领导艺术；取决于被领导者的成熟程度、他们的精神修养、技术水平、业务能力；取决于环境对领导过程的有利程度。如果从领导者与被领导者双方面的角度讲，我们可以把领导者的领导活动视为一种投入，而被领导者由此产生的

行为就是一种“产出”。这种产出又最终表现为行为结果。这样，领导的成功与否和效率高低，就主要取决于被领导者的心理活动和行为效率高低。或者可以反过来说，取决于领导者对被领导者的影响力。

掌握了一定职权的领导人，他比较容易地成为一位成功的领导者，但未必能成为一位有效率的领导者。领导行为，最终要表现为被领导者的行为结果。被领导者的行为结果若是达到了领导者的意图，实现了领导活动的目的，这时，可以认为他的领导活动获得了成功。例如，管开发的副厂长，通过他的领导，技术人员开发出了适销对路的新产品；推销人员也打开了市场局面，可以说这位副厂长实现了成功领导。至于他采取什么样的领导方式、什么手段、途径，在此省略不提。被领导者是在一种什么动机支配下去接受领导，去完成任务；他们的积极性，创造性和主动性是否充分发挥；他们所付出的代价，占用和消耗的劳动量等等，即关于领导效率方面的问题，在此不能得到体现。他可能是在付出了巨大代价之下取得的成功。一位领导人运用手中的权力，不管他的下属愿意还是不愿意，强制他们去完成一项工作任务，工作完成了，领导者获得了成功，但却失去了群众，从行为科学角度讲，这又是一次无效率的领导。我们所希望的领导是一种既成功而又有效率的领导。没有效率的领导可能是成功的，而有效率的领导则必定是成功的。

有效率的领导，从行为科学角度讲，要求领导者必须向被领导者说明工作意图，必要性和可能性，并虚心听取被领导者的意见，将领导意图变成被领导者的自觉行动。被领导者在完

成这项工作时，心情舒畅，自愿自觉，充分发挥自己的聪明才干，最后实现了领导意图。这可以认为是有效率的领导。而从技术经济学的角度讲，由于被领导者受到尊重，是在一种自觉自愿的心境下接受领导，因此，在工作中出于责任感、事业心来节约一切劳动消耗、以最低的劳动占用与消耗，在最短的时间里，保质保量地完成工作任务。在上述条件下实现领导目的，这是一种既成功又是有效率的领导。

一位领导者若是以成功为导向，他将倾向于强调权力的强制性。并使用严密的监督与控制。将不重视下属的自主性和灵活性。如果这位领导者既追求成功，又追求效率，那他不仅依靠权力强制，而且注意用各种激励手段调动下属的工作积极性，给他们以更多的自我实现的机会。并能采取比较宽松的人际环境。

当然，在严密的、无可逃避的控制下，也可以降低生产成本，也可以完成工作任务，但这毕竟不是把人当成社会人，而是当作会说话的机器、工具。这与现代企业管理是格格不入的。在现代企业中，既要有严密的制度管理，也要有让职工的个性得到发挥的机会，要有感情的支持。那种成功的但无效率的领导，只有在极少数的情况下才允许存在。它对于人的行为的影响是短期性的。那种通过强迫而获得的工作效率提高，是不可能持久的。既成功而又有效率的领导，则通常是对领导活动的客观要求。这种领导，对于别人的行为的影响是长久的。

有效率的领导者，可以同义于有权威的领导者，有魅力

的领导者，能孚众望的领导者。因为一位领导人既要有权威，有很强的吸引力，同时其能力与品德又深孚众望，他才能具有高的领导效率。这两者之间是相辅相成。

在现代社会化大生产和商品经济条件下，管理效率决定着企业的命运。竞争、危机、机会，都需要高效率的管理去运筹、去应变、去捕捉与发挥。没有管理的高效率，就难有企业生产经营的高效益。而领导效率，是管理效率的核心。管理效率的提高依赖于领导效率的提高。领导活动是一种关键性的管理活动，具有决策、计划、组织、指挥、协调和控制等多种功能，因此，领导效率总是表现和反映在多种功能的管理效率上。

领导效率不同于工人和一般工作人员的工作效率。这些工作效率是可以通过合格产品和工作的数量来进行定量评价的。而领导效率则没有这样的直观和易于计算。领导工作主要是脑力劳动，它的产出有些是有形的，有些则是无形的；有些是直接的，有些则是间接的；有些是近期的，有些则是远期见效的。其通常的劳动产品是决策、计划、措施等，这些领导成果也有待于实践的检验。因此，衡量领导效率的尺度是较难完全规范化的。领导效率具有十分复杂的制约因素，既涉及到领导与被领导者的关系，又涉及到领导班子内部的关系；既受领导者主观条件的制约，又受工作对象、环境条件的制约。它是各种因素、关系共同起作用的结果。所以，领导效率是具有伸缩性特点的。

在领导活动过程中追求效率，是个体效率和整体效率的统一，特别强调整体效率。企业领导集团是一个系统，或者

说领导过程、领导工作，是一个系统。其中领导者有分工有合作。领导个体的效率，应该或必然要通过系统的整体功能表现出来，使领导效率具有整体性的特点。在领导效率整体中，个体效率高并不等于整体效率一定高。需要内部的合理配置和协调配合，才能把领导者个体的高效率，综合为领导者整体的高效率。企业领导整体的高效率，才是企业的生命之光。

（二）领导效率与领导的有效性

当我们追求领导效率时，总是以领导的有效性为前提的，即包含了领导的有效性。领导的有效性，实际上是领导的效率性和领导目标的正确性的统一。

领导活动总是要达到一定的目标，目标的正确与否，决定了领导效率的实际意义。目标方向错了，领导效率越高，则损失浪费越大。例如“十年动乱”时的围湖造田、移山造田，其领导效率越高，对生态平衡系统的破坏就越大。再如，企业经营方向决策失误，则领导效率越高产品积压就越多。因此，目标方向正确与高的领导效率应该构成一个有机体。这个有机整体用一个术语表达就是领导的有效性。或者称之为领导效能。

领导效能简言之就是实现正确领导的能力。可用一个数学模式表示。

领导效能 = 目标方向 × 领导效率。

从这个公式中可见，如果领导者其目标方向决策正确，又能实施得力的领导，领导效率不高，则领导的有效性就越

理想。但是如果目标方向虽然正确，而领导者的组织、指挥不力，效率低，则领导的有效性就降低了。然而，当目标方向失误，领导越得力、效率越高，企业的损失就会加倍，这时领导的有效性等于零。因此，一方面领导效率要以领导的有效性为前提；另一方面，当目标方向正确时，领导效率是领导有效性的决定因素。

美国著名管理学家彼德·F·杜拉克，在《有效的管理者》一书中，对领导的有效性进行了全面的论述。他认为领导的有效性，是领导者通过学习和实践锻炼而养成的有效的工作方法。是可以学会的。而且认为，追求工作之有效，是每位领导者的本份。无论是企业主管、医院主管、政府机构主管、工会主管、学校主管或军事机构主管，均应力求“择善而行”，即领导者做事必须有效。并且指出：“要提高管理者的业绩、成就和满足，唯一的路径，将只有靠提高有效性”。^①

二、影响领导效率的变数

按照传统的方法和观点，在评价效率时，往往只评价领导者的某种工作结果，这当然是十分重要的。但是，这里要指出的是，评价效率与整个组织（企业或车间等）的关系则更为重要。因此，我们既要考虑到领导者试图领导的结果，即被领导者的结果行为与行为结果。同时，也要考虑到某一时期内的组织效率，即组织的整体功能的发挥程度。要全面

^① 杜拉克《有效的管理者》第21页。

把握决定和影响领导效率的各种变数。

影响有效领导的变数是相当复杂的。几乎包括构成领导活动过程的各个方面和环节。譬如，美国行为科学家伦西斯·利克特，曾提出过三类有助于研究效率的变数。

第一类变数是因果变数。包括：领导方式、管理策略、组织结构、组织目标、技术。

第二类变数是干涉变数。包括：知觉、期望、角色观念、态度、传统与习惯、激励、行为。

第三类变数是产出变数。包括：生产量、成本、销售额、盈余、工会——公司关系、缺勤率。

这三种影响领导效率的变数的关系如下图。

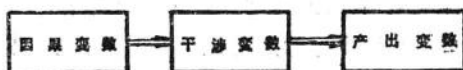


图1—1 影响领导效率三类变数的关系

美国J·C·沃福德在对88个公司的雇员进行的研究中，运用多种因素分析方法，确定出了对领导效率有影响的五种独立的环境因素：①

第一种因素是集权和对工作的评价，也就是指组织内决策职能的集中程度和通过监督对工作严密控制的程度。

第二种因素是组织的复杂性，以及与此相应的对成员的技术知识水平的要求。

第三种因素是整个组织的规模。

① [美]亨利·西斯克《工业管理与组织》中国社会科学出版社1985年2月版。