

美国管理协会·斯米克管理丛书

第5辑

领导的科学与艺术

培养有效领导

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

美国管理协会·斯米克管理丛书

第5辑

领导的科学与艺术

培养有效领导必需的技巧与个人品质

[美]老诺曼·弗里根 著
小哈里·杰克逊 译
肖忠华 译

上海工商学院主持翻译





国防大学 2 071 4475 8

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

第5辑
美国管理协会·
斯米克管理丛书

领导科学与艺术

——培养有效领导必需的技巧与个人品质

[美] 老诺曼·弗里根

小哈里·杰克逊

肖忠华

著
译



上海工商学院主持翻译

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导的科学与艺术:培养有效领导必需的技巧与个人品质/

(美)弗里根,杰克逊著;肖忠华译.

—上海:上海人民出版社,2000

(美国管理协会·斯米克管理丛书,第5辑)

ISBN 7-208-03351-X

I. 领… II. ①弗… ②杰… ③肖… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 69743 号

责 任 编 辑 曹培雷

封 面 装 帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 五 辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

领导的科学与艺术

——培养有效领导必需的技巧与个人品质

[美]老诺曼·弗里根 小哈里·杰克逊 著

肖忠华 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 6.25 插页 2 字数 106,000

2000 年 2 月第 1 版 2000 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—8,000

ISBN 7-208-03351-X/F·672

定价 9.40 元

The Leader . . . Developing the Skills
& Personal Qualities You Need
to Lead Effectively

by Normand L. Frigon, Sr, &
Harry K. Jackson, Jr.

Copyright © 1996 AMACOM

AMACOM, a division of the
American Management Association,
International, New York. All rights
reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会 (American Management Association), 简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构, 它在美国各大城市设有 9 个分会, 在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人, 大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍, 传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版, 历久不衰, 影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训, 在长期合作的基础上, AMA 决定提供他们每年的最新出版物, 由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

2000 年 1 月 上海

前言：勿执牛尾

无论是在商业、民众生活、政府部门，还是在个人事务中，你都能够成为领导者并影响别人。领导工作就是要主动，没有被动的领导者。因此，你必须不断向自己挑战，向体系挑战，向别人挑战并行动起来。当你面临挑战，你必须能够领导，排除对你领导工作的反对势力和随着变革自然而来的阻力。如果你要赢得竞争，要经得起领导地位所提出的挑战，你就必须懂得领导的哲学：仔细筹划，并使用有条理的办法。这种领导哲学包括本书所述的领导工作原则、特征和技巧。

这种有条理的领导哲学提供了一种领导工作模型，人人都能成功地实施。你可能没有这本指南手册就受到了引诱而走马上任，但那样你就不会懂得获取并维持领导地位的基本要求。这就像抓住牛尾这一最明显的把柄去试图抓住公牛一样。勿执牛尾，那样你永远也抓不住牛，在这一位置你也不可能牵牛。情况会变得一团糟。更有甚者，你可能会被牛踢伤，这种经

历你会永世难忘,而且会永远地毁掉你成为成功领导者的机遇。领导者决不会把自己置身于失败的处境。

本书探讨领导工作的现实,这一主题长期以来一直带有神话和传奇色彩。“天生的领袖”是一种神话。当然,领导工作中有一小部分因素是无形的,但领导工作是一门艺术和科学,你能够学会。一旦你懂得了这些原则、特征和技巧并身体力行,你就能成功地将其付诸实施。

井井有条的领导哲学会使你能够形成必胜的局面,保证是你在领路。是你选择场所;是你选择时间;是你选择主题;是你选择接触方式。这样,不管是因为你手里有牛食而使牛跟你而来,还是因为你牢牢地牵着牛的鼻环而使之随你而来,你对牵牛总能做到有备而来。领导者是有能力使别人心甘情愿地去做他所想之事的人。所有的领导者都有明确的设想,这种设想为其追随者所共有,它产生于领导者基本的特征和能力。

成功的领导者都有共同的特征。即:

- ▲ 有效的交流者。
- ▲ 以与追随者共有的设想为指南。
- ▲ 得到有效的领导班子的支持。
- ▲ 事业中的佼佼者。
- ▲ 出色的公众演说家。

▲ 有效的管理人员。

▲ 熟练的计划者。

那么,当领导有什么要求呢? 答案是:首先,也是最重要的是,要有欲望。其次,还要能运用本书所述的原则,特征和技巧。

老诺曼·L·弗里根

小哈里·K·杰克逊

目 录

前 言	勿执牛尾	1
第一章	成为领导者的要求	1
	· 领导工作的基本要素	
	· 领导工作模型	
	· 领导工作的实质	
	· 所有这些在本书中集大成	
第二章	领导工作的原则与特征	18
	· 欲望问题	
	· 领导工作原则	
	· 领导工作特征	
第三章	设想与价值观	47
	· 领导工作设想与价值观	
	· 确立你的领导工作设想	
第四章	你的领导班子	71
	· 组建班子	
	· 班子动态	
	· 班子阶段	
第五章	实现你的设想	96

	· 把你的设想视作一个项目	
	· 定义你的设想	
	· 为实现设想制订计划	
	· 实施计划	
	· 完成进程	
第六章	了解并克服阻力	126
	· 三个 C 字:交流、合作与协调	
	· 对领导工作的阻力	
	· 克服阻力;策略	
第七章	领导工作的挑战	157
	· 你的个人挑战	
	· 领导工作的障碍	
	· 通向领导工作的路标图	
附录一	领导工作自评	167
附录二	领导工作计划	176

第一章 成为领导者的要求

领导者激发别人行动。因而,成功的领导者的特征正是别人的干劲和行动。换言之,领导工作是一门使别人行动并实现设想的艺术与科学。因此,领导工作并不仅仅是反映在表现上,不管这种表现有多好,而是反映在业绩中。你的追随者的干劲和行动是衡量你领导工作的一项重要标准,而衡量你成功的唯一标准却是实现你的领导工作的设想。

不管是在个人生活、社区或慈善活动、商业、政治生活、还是在工业论坛上,作为领导者,你的中心是实现领导工作设想。所有这些场合都有一套共同的基本原则、特征和技巧,与你个人价值观相协调以完成成功的领导工作。你要回答的问题是:在你了解成为领导者的要求后,你是否具有欲望?

本书提出了领导工作的基本要求,阐明这些要求是什么对你的领导工作至关重要,探讨你如何评价自

己的领导能力,帮助你确定你要成为领导者还需要做些什么。这样,你就能集中精力实现你的设想了。

领导工作的基本要素

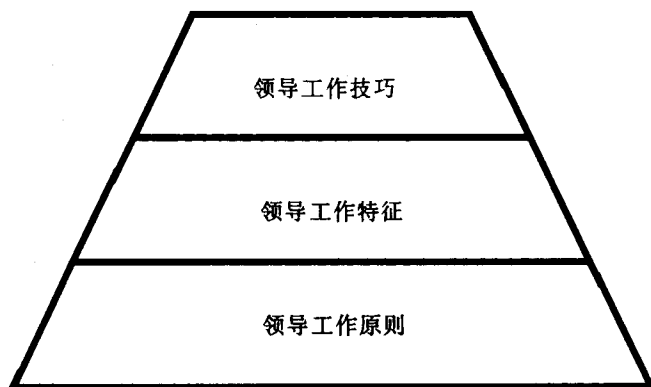
每个人都想有称职的、诚实的、有远见的、鼓舞人心的、成功的领导者。这些领导者也知道如何去营造信赖的气氛。他们真正关心自己作为集体一员和作为个人所作出的贡献。追随者在诚实和信赖的基础上建立与领导者之间的纽带,因此,重要的是,领导者必须始终对他们的追随者坦诚相见,对好坏消息都要同样坦率。但他们并没有必要把一切都告诉追随者,只要他们表明关心追随者,并建立了信赖的纽带就可以了。表现出正直意义重大,它能建立实现领导工作设想所必需的信赖的纽带。

2

领导者着眼于未来,并朝着这个方向循序渐进。领导工作设想是指与下属共有的对将来的看法。

你可能是一个人在领导,在大的活动中也可能有领导班子协助你。不管是哪一种情况,只要懂得基本原则、特征和技巧,并把它们作为领导工作设想的基本要素加以运用,你就能成为称职的而又受人尊敬的成功领导者(见图 1-1)。你还需要了解这三种领导工作要素如何与你的个人价值观结合起来,如以下清单所示:

图 1-1 领导工作的一般要素

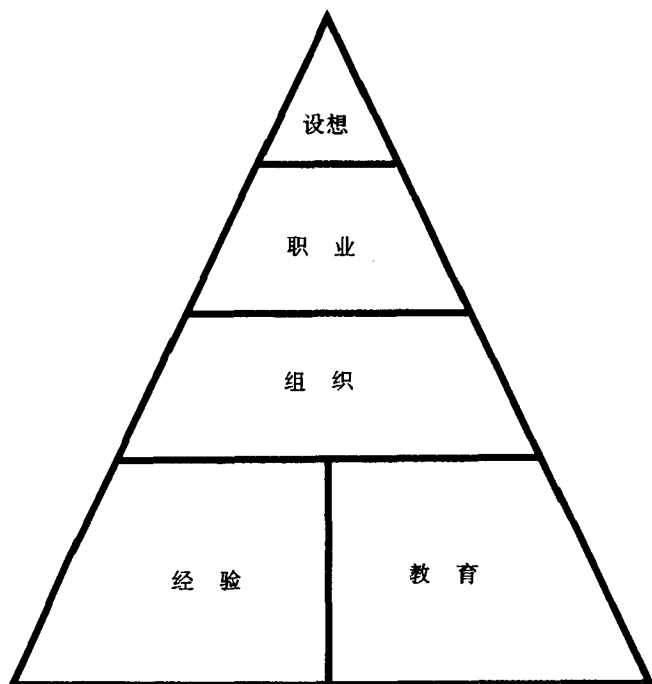


原则	特征	技巧
正直 有效交流 职责、责任、职权 乐观的态度 体贴与尊重 目标坚定 协作配合 有效资源管理 以事实为依据决策	控制情绪 适应性 主动性 勇气 坚决与坚定 行为规矩 判断准确 耐力 欲望 可靠性	计划 集体领导 财务责任 决策 情况评价 交流 管理 培训指导 教育 促进作用 有效会议管理 以事实为依据决策 商业知识 专业知识

领导者通过挑战、鼓励、授权、训练,并成为领导班子和追随者的榜样而实现其设想。领导工作始终是领导者与领导班子及追随者之间的一种人际关系。

要成为成功的领导者还有更多的要求。除了领导工作的基本原则、特征和技巧之外,领导者还要有本行业的特定的技能。据我们所知,“万金油”式的全能领导者是不存在的。领导者都是具体企业的领导者。民众领袖、乐队领队、政治领袖、慈善机构领导者、工商业领导者、童子军领袖和所有其他领导者都有一个共同之处:具体的专业、教育和组织技能及其各自领域中所需的经验,如图1-2所示。这些具体的技能以基本技能为基础。

图 1-2 领导的基本要素



在所有这些原则、特征和技巧中,有一项特征是必不可少的:欲望。没有欲望你就决不会成为领导者。你必须有欲望使自己作好准备,做需要做的一切,并作所需的改变。你必须对所做的一切感觉到并表现出激情,否则你就不会领导。

如果历史上哪一个时期需要领导者,那就是现在——不仅仅只是几个高级公职领袖,或商界上层人物,而且,社会各个层次、各种职业、各个地方都需要领导者。这种对领导者的需求是对你的一种挑战,是你领导的机会。

领导工作是一个主动的过程,它需要有开拓精神,愿意冒险和创新。所有好的领导者都善于学习;他们从过去的错误中学习,从前车之鉴中受益,他们不是设法责备他人的独裁者。

工人们不会追随一个没有鼓动人心的共同设想的领导者。领导者要确立追随者能够接受的共同设想。凭灵感的领导工作是一种激情,它激励某一组织取得超常的业绩。管理人员通常都唱反调——结果扼杀了创新,减缓了进展,最后一切都泡汤。相反,领导者向这种程序和体系挑战。他们促使别人行动,并在此过

程中注入协作配合的观念,这种观念大大超出了追随者和领导者之间的人际关系。

领导者懂得领导工作的基本要素,并通过自己的一言一行赢得信赖、尊重和忠诚。如果你不是他们所寻找的榜样,那么公司中的任何权威都无法使你成为成功的领导者。如果没有成功的愿望,人们是不会从事一项工作、一种职业或一项技能的。所有的职员都可能成为成功的好工人;领导工作是释放这种潜力的关键。

领导文化

领导文化是用来影响人们、确定总目标、制订计划和作出决策的活动模式。它决定人们感知和感受组织及其基础设施和领导工作的方式。领导文化是开展工作的正式和非正式的方式。这样定义内在地体现了领导文化的有形性。你几乎可以触摸、感觉、品尝、听到并读到领导文化,而且你肯定还可以以其结果来衡量它。

虽然现代商业做法和原则已发生了重大变化,但我们的领导文化却仍然常常与传统的“独裁型”的管理方法密切相连。一旦设想、总目标或派生目标难以实现,就总是轻易地放弃基本的领导工作原则、特征和技巧,而成为“独裁型”的管理人员。这种恐龙式的怪物不经征求意见就作出决策,然后发号施令并要求立即