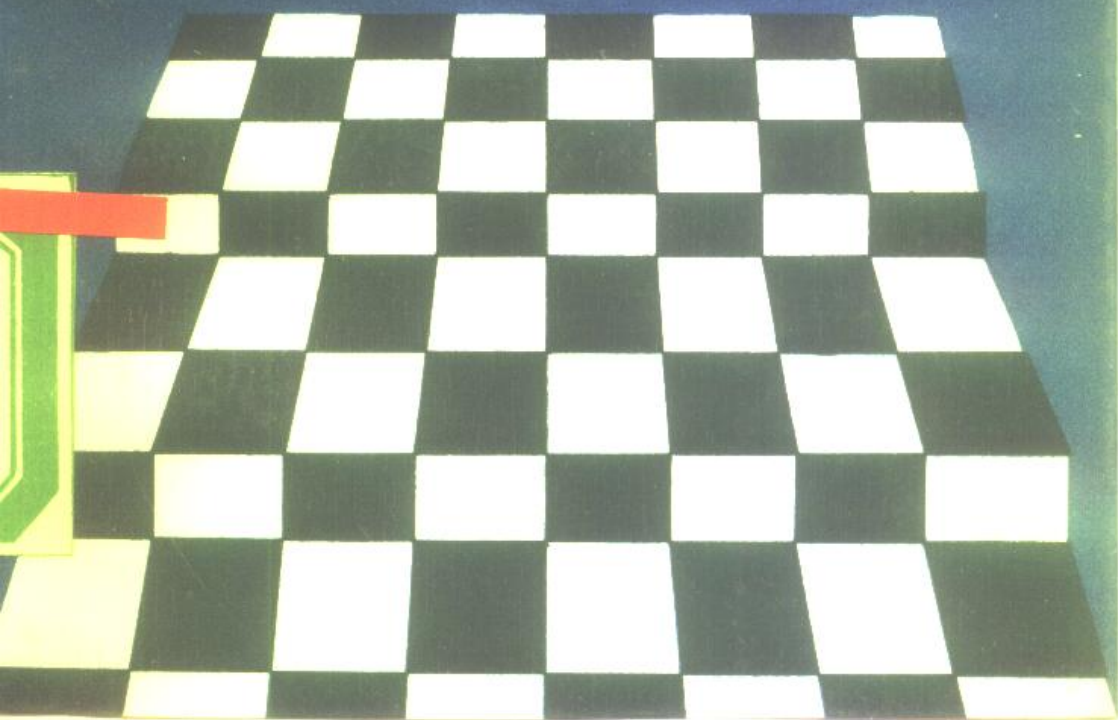


成功的领导艺术

相互激励理论

[美]E·N查普曼著



成功的领导艺术

——相互激励理论

(美)E·N·查普曼 著
陈 列 俞天红 译

中国商业出版社

Elwood N. chapman

Put More Leadership into Your Style

根据美国科学研究协会出版公司1984年版译出

成功的领导艺术

——相互激励理论

【美】E·N·查普曼 著

陈 列 俞天红 译

中国商业出版社出版发行

新华书店经销

广 益 印 刷 厂 印 刷

871092毫米 32开 5印张 110千字

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

数:1-7000册 定价: 2.56元

ISBN 7-5044-0357-1/G·24

我的人民正在前进。我须得找出他们的
前进方向，以便能够领导他们。

——亚历山大·列·兰德斯——路林
(1807~1874, 法国政治家、律师)

译 者 的 话

本书作者埃尔伍德·N·查普曼，是美国著名的企业人员培训专家、查费学院教授、克拉雷蒙研究生院主讲教师、全美人才招聘领域里的知名顾问。查普曼著述甚丰，除了本书外，尚有《学院生存》、《职业探寻》、《生涯成功》、《展示你的态度》、《人才招聘动力学》、《管理者的生存工具》等有影响的著作。其中《展示你的态度》一书，已成为美国商业界在处理人际关系方面最为广泛使用的指导书之一。

深入浅出，应用性强，是这位领导学家著述的最主要特点。本书也集中地体现了作者的这个写作特色。正如作者在《前言》中声明的那样，本书是他在广泛的调查研究基础上写成的，书中提出的、作为全书基本思想的“领导公式”，其实践意义在众多的现任领导人的活动中得到了印证。因而，作者认为，本书的思想与方法，无论对久居领导岗位的，或是刚刚走马上任的，还是希望成为领导的人来说，都不失为一个自学参考工具。领导活动，有其最普遍、最一般的本质，然而，每一情景下的每一位领导，又应该具备他自身的领导风格，作者本书的匠心就在于，试图为每位领导在将普遍有效的领导方式转化为他个人独特的领导风格之中，提供一份行动指南。联想到在我国当今这个伟大的改革时代，必将会涌现一代新型的领导人物，他们在中国社会主义建设与发展的实践中，为了更好地发挥自己的领导潜能，改善自身

• 1 •

的领导风格，除了在实践中不断探索外，能有批判性地借鉴其他国家的一些成功经验，想必是有裨益的。这也是我们将此书推荐给读者的一个愿望。

当然，也应该指出，本书不可避免地存在着一些错误缺点，有的是属于政治性的，如作者在第四章谈到对美国总统的评价时，赞赏了艾森豪威尔的“遏制全球共产主义运动政策”，而贬低了为世界安宁作出了一定贡献的卡特；有的是属于文字上的，如第八章章末“自我检查题”7的表述，与“附录”作者自己的解答的表述，恰恰观点上颠倒了。诸如此类的问题，译者都作了恰当的删节或更正，译稿中不一一注明了。至于作者在另一种社会体制下提出的学术观点和领导方式，如作者津津乐道的“相互激励理论”，无不反应了西方社会背景下人与人之间的关系，对此，相信读者们自己会加以鉴别和批判的。

本书第一、二、三、四、五章及前言、附录部分由陈列翻译，第六、七、八、九章由俞天红翻译。译后作了相互校正。限于水平，译文中或恐有不少错误与欠妥之处，敬请读者不吝指正。

译者

1987年底于杭州

前 言

在我那本《管理者的生存工具》新近重版期间，编辑要我增加一章关于“领导学”的内容。他们认为，我在力图全面论述管理的实际问题时，却遗漏了领导的原理。

我是做过这方面的一些研究的，而且，我也大为惊讶地发现，有助于任何一个人——特别是一位管理者——成为一名优秀的领导这方面的资料，简直是凤毛麟角。我从社会学、心理学和政治科学等等学科，以及拉尔斐·斯岛迪尔在1974年版的《领导学手册》中较为翔实的资料里，找到了有关领导学的概念和理论的片言只语。此外，我也找来了散见在报章杂志上的一些优秀的领导学文章。然而，它们还是微乎其微，无助于我写那么短短的、有实际用处的一章，来讨论领导科学的基本原理。

最终我还是写成了这么一章，但是，打那以后，我对这门学科的兴趣异常地浓厚起来，以致我决定在这一领域里继续做些调查研究。在那段时期里，我的研究资源不再是关于领导的书本和报刊文章了，而是领导者自身。我想把这些领导人身上体现出来的非凡的个性特征分解出来，加以归类。我首先与本社区的一些成功的领导人举行会谈，根据这些早期的会谈材料，我建构了一个尝试性的理论模型（即“领导公式”），然后，把这一理论模型再递交给那些据观察者们认为是具有超凡的领导能力的第二批领导人。这批来自全国各行各业的领导者们与我一起共同讨论了一些思想和见解，并鼓

起了我继续研究领导的本质的信心。最后，在走访了大量的公司经理、教育家、教练员、指挥官、青年领袖、牧师和管理学教授之后，我感到自己有足够的材料来写这本书了。

我诚挚感谢那些为本书贡献了他们的时间和思想的领导人。我也衷心地感谢那些友好地评论这本书手稿的专家们，他们的评价和批评是极有裨益的。

寻求领导活动的真实本质，在本专题报告出版之后还将长期地持续下去。我相信，在此期间，本书给出的领导公式，会给那些冀望获得与做一名成功的领导密切有关的技能与行为模式的人们，提供一些有实际用处的指南。

埃尔伍德·N·查普曼

目 录

译者的话	(1)
前 言	(3)
第一章 领导的公式	(1)
第二章 管理技能——领导的前提条件	(11)
第三章 做一名优秀的交际者	(23)
第四章 运用相互激励理论	(39)
第五章 谨慎地行使权力	(58)
第六章 学会自信地决策	(85)
第七章 树立积极的领导力量	(108)
第八章 提出一项决胜的使命	(126)
第九章 领导公式与领导风格	(139)
附 录 “自我检查”答案	(146)

第一章 领导的公式

“一个人并非因其具备了
某些综合品质，便会成为
一名领导者。”

——拉尔夫·斯岛迪尔
(英国领导学家)

目 的

在读完本章之后，你将能：

- 明确领导公式的各个组成部分。
- 评估你的领导潜能。

领导：有如走在游行队伍的最前头；赢得你的同伴们的尊重和钦佩；帮助他人达到有价值的目标。凡此种种，均谓领导。

假若你以为领导是你力所不及的事，那么，请你再仔细思考一下，可能不象你所想的那样吧。为什么呢？因为首先，你的领导潜能也许比你所想象的要大一些。（绝大多数人都不知道——因而也从未意识到——在生活的许多方面，他们具备取得成功的潜在能力）其次，正如一些有能力的领导人一样，你也几乎会有众多的领导机会的，其中有些可能近在咫尺，只是你没能觉察到它们罢了。

那么，请将本书看作是一张线路图吧，它将为你指明导向成功地作一名领导的方向，而且，作为一份指南，它还将帮助你组织起你已在领导场合中显示出来的那些零星散乱的领导技能。

你有良好的领导素质吗？

你不必需要具备领导他人的某种特殊的个性品质组合体。还没有任何人，包括心理学家和管理专家，能提出一种学

说，以证明领导仅仅是各种个性特征的良好综合的结果。专家们已鉴别出了那么多广为接受的个性品质——以及这些品质之间的和谐的配比——以致几乎任何一个人都能够有资格胜任领导职务。换句话说，并不因为你在大庭广众面前感到不自在，或因为你喜好读书却不喜欢手球，而自动地丧失了作为一名潜在的领导人的资格。

这倒不是说，你不应该保持住你已经具备的大多数品质。你当然应该对你已经具有的实力和积极的个性品质追加投资，而不是放弃掉。

本章末的“领导潜能量表”，为你提供了一次调查你的领导潜能的机会。

领导的机会在哪里？

到处都有！领导机会要比你所能猜想的还要多得多。假如你认为你现在对当领导有所准备的话，那么，也许此刻就有个机会在等待着你呢。

“高层领导缺乏原理”指出，越往组织机构阶梯的高处，越难发现能胜任顶层领导职位的合格人物。低层次的领导也许会人才济济，但绝大多数人在他们接近顶层的途中跌落了下来，“彼得原则”^①指出：一些人被提拔到了他们力不能及的职位，就不能再向上擢升了；而另一些人则失去了当领导的动机，选择了纯属管理的角色；还有一些上升到商界顶端的人，这些人往往身价百倍，以致招引一些单位出

-
- ① 彼得原则 (the Peter-Principle)，为加拿大教育家劳伦斯·J.彼得 (Lawrence J. Peter) 根据各组织工作效率情况所得出的结论，它认为任何雇员如提升到超过其能力的水平即停止进步了。——译注。
- 请勿将管理混同于领导。下一章将会告知你，并非所有的管理者都是领导人。——原注。

来竞争，又将他们吸引走了。

此外，在其它领域，如工会、青年组织、教会以及社区志愿团体中，也存在着领导的机会和对领导的急切需求状况。你读了本书之后便会知道，成为一名领导人的转机是实实在在存在的，而且，也毫无理由说你为什么不能利用这个关键的时机。

领导的公式

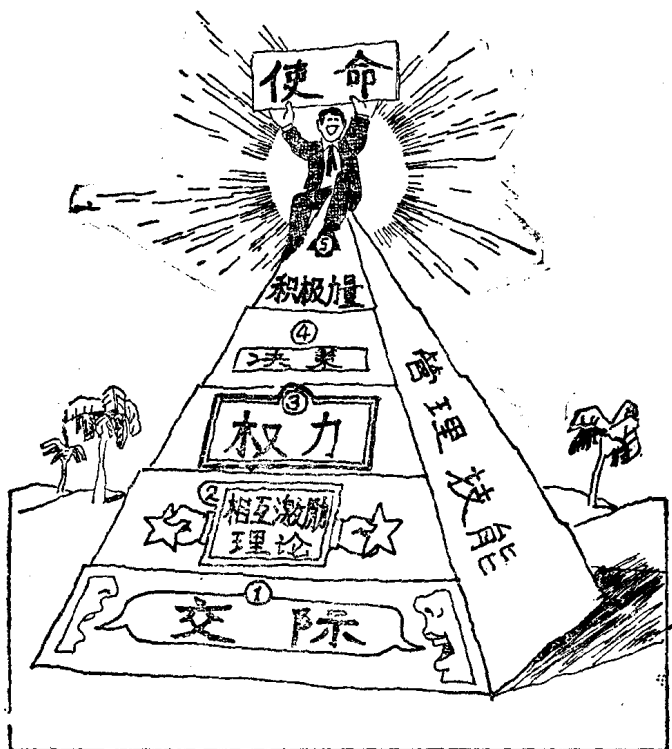
“领导”向来就是一个含糊不清的概念。每位对它著过书立了说的人，似乎都有他们个人的定义和阐述。如果你觉得你已被“领导是什么”这一问题弄得糊里糊涂的话，那也不只你一人有这样的感觉，还有好些人陪着你糊涂呢。我们的确知道，绝大多数已在领导岗位上取得了成就的人，干得都十分出色，这是因为他们往往是以其他领导人作为模范的，而不是因为他们知晓了“领导”的定义。

然而，没有什么理由说明同样的一种方法，为什么对你却不起作用。为了简化这一过程，本书给出了一个处方，或者说给出一个公式，通过教导你怎样学习从在各个领域中充任领导人的男男女女们的实践中总结出来的共同的成功技能、手段和原则，来增强你自身的领导能力。该公式不是单从读书和观察中推导出来的，而是从对在工商界、教育界、体育界、宗教界、青年团体、政界和社区团体中60名以上成功的领导人的面谈调查的结果中汇综而来的。

领导公式以多层金字塔形的图示形式给出(见下图)。每一层代表了一种不同的领导基本要素。虽然不是这个基本要素会比那个重要，但是，你的努力则应是循序渐进的或象滚雪球式地积累的，从底层一步步地通往高层。此外，你会发

现，所有这些基本要素都是相互联系、相互制约和相互依存的。你还会注意到，金字塔模式鼓励你循序渐进地学会领导的基本素养。就其步骤顺序而言，有经验的领导可以从任何一步学起，包括从顶层做起；而刚走马上任的新领导，无论如何应从底层开拔。

领导公式示意图



初始问题及回答

一批领导人物在阅读本书手稿时，曾给予了十分友好的评价，并提出了如下一些重要问题。这些问题恐怕你也是一样

地关心的。

问题一：这一领导公式普遍适用于各种不同的领导风格吗？

是的。该公式的目的，是为了使你的领导方式更加富有自身风格，而不在于使你改变这种风格。一位对于强硬性的、命令式的方法运用自如了的领导，可以调整该公式以适合自己的风格；而一位相信并且实施参与制领导方法的领导，也复如此。有些领导人的领导风格是强烈的人际关系型的；而另一些领导的风格则更多地是工作型的；也有些领导比其他领导更多地依赖于他们的个性品质。这些都是各种领导自身所具有的领导风格，丢弃个人的基本风格，以求符合这个公式，是不必要的。每个人都有他现存的舒适度，这个公式就想使他们更好地适应自己的舒适范围。

问题二：采用这个公式会增进我的领导风格吗？

肯定会。该公式会使任何类型的领导风格都增添实质性的内容。采用这一公式，领导们便能弥补其领导风格上的缺陷，加强薄弱环节，增进优良品质。

问题三：一些领导人使用情境方式来领导，他们似乎以为各种不同的环境，都需要不同类型的领导方式。他们错了吗？

是错了。不同的情境，是需要不同的方法、理解、

感知和风格，但该公式的巨大优点就在于，它提出了在任何情境中都能获得成功的那些基本共同点和必需点。因此，它既能很好地适用于军事官员，又能很好地适用于政治家；既能很好地适用于教练员，又能很好地适用于公司头头；既能很好地适用于牧师神父，又能很好地适用于社团领导。如果某位领导从一种工作环境转到了另一种环境，当然应该对其领导风格作些调整，但是，一旦他们掌握了这个公式的基本要领，他们便可以适应于任何一种新的环境。

问题四：该公式对经验丰富的领导和对新上任的领导一样的有效吗？

是的。但是有区别。区别在于：成功的领导人可能感兴趣的是将该公式运用来识别他们所有的领导风格中的某些薄弱之点，初上任的领导则可能希望根据这个公式来建立他们完整的领导风格。

问题五：该公式仅仅是为企业界领导人设计的吗？

绝对不是。该公式对那些已经担任或希望担任任何一种合适的领导职务的人都有意义，这些领导角色包括从当高中的一名学生领袖到做美国的总统在内的任何一件事。无论如何，该公式是丰富的实践经验的综合。

问题六：该公式有助于为未来培养一类优秀的领导人吗？

是的。因为它将领导的所有基本方面都包罗无遗了，简直无懈可击。你也许可以根据不同的情况对该公式作出不同的解释和运用，但它可以培养一种更坚强、更有决策力的领导人，同时，这种领导人对于下级的真实要求也是更加敏感的。这类领导人物于我们社会的各个层次都是需要的。

在你继续阅读这本书时，请记住，领导的本质不能以一句话或一段文字便给出恰当的定义的。相反，领导的本质在本书的所有原理中均可发现。

这一领导公式，便是一个启迪。

小结

- 绝大多数想要成为一名成功的领导的人，都具有一种可能成功的混合品质。
- 专职领导机会与志愿领导机会，都是随处可见的。
- “领导公式”不啻是一张实用线路图，它用以帮助任何层次的人成为一名成功的领导。
- 该公式是从各个不同部门的领导人的成功经验中提取出来的一种混合体。
- 该金字塔形的领导公式在一定时间内只能建起一个基本要素，不能一蹴而就。

领导潜能量表

假使你没有机会展示你的领导才能，你的领导潜能实际上也许比你自己所想象的要大得多。本量表设计以帮助你公正地评价自己究竟有多大的领导潜能。