

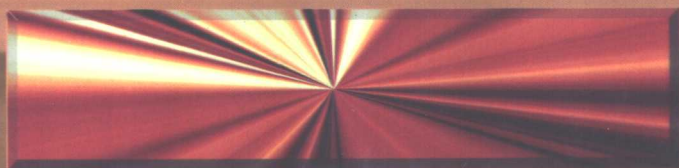
MBA 系列教材

MBA

领导的科学与艺术

席酉民 井润田

MBA



西安交通大学出版社

领导的科学与艺术

席酉民 井润田

西安交通大学出版社

内容简介

本书共 11 章。内容包括:领导的性质、领导的理论、领导的技能、领导的作用、演讲台上的领导、谈判桌旁的领导、会议桌旁的领导、日常生活中的领导、领导的跨文化观念、领导的评价与选拔。全书系统地阐述了领导科学的基本理论,通过案例对领导的艺术进行了多方面的分析和论述。

本书作为 MBA 教材,适用于 MBA 硕士生教学使用;也可供学习研究领导科学与艺术的各类人员阅读,对各级各类在职领导也有参考价值。

(陕)新登字 007 号

领导的科学与艺术

席酉民 井润田

责任编辑 李升元

责任校对 郭丽芳

*

西安交通大学出版社出版发行

(西安市咸宁西路 28 号 邮政编码:710049 电话:(029)2668316)

西安向阳印刷厂印装

各地新华书店经销

*

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:9.625 字数:197 千字

1999 年 2 月第 1 版 2000 年 1 月第 3 次印刷

印数:5 001~8 000

ISBN 7-5605-1066-3/C·21 定价:13.00 元

若发现本社图书有倒页、白页、少页及影响阅读的质量问题,请去当地销售部门调换或与我社发行科联系调换。发行科电话:(029)2668357,2667874

序

在多年 MBA 教育实践的基础上,经过数年准备,这套 MBA 教材终于和读者见面了。当我接受任务为之作序时,我想到了最近刚结束的赴美考察 MBA 教育的体会以及我对 MBA 教育的一些认识,作为序言以与大家讨论和分享。

管理教育始于 1881 年,MBA1908 年产生于 Wharton 商学院。50 年代受到较强烈的批评,认为其专业技术性不强,缺乏实践性,尔后进行改革,强调专业化、技术化。到 80 年代后期,随着美国经济发展受阻,MBA 教育又一次遭到猛烈的批评,认为缺乏全球化、知识化和实践化,学生只关心自己,伦理道德教育不足,有人甚至认为 MBA 教育应对美国经济发展受阻负责,等等。随后,MBA 教育又开始了一轮新的改革,强调国际化和实践性,并开始重视伦理道德的教育。总之,MBA 教育是随着经济社会发展在不断调整自己的培养目标和培养模式的。从中我们至少可以体会到,MBA 的教育要符合发展的需要,要适应所处的环境,因此中国的 MBA 教育一定要考虑到中国的国情。

因 MBA 教育必须面向市场、面向组织,这决定了其必然有自身的规律性,表现在大部分学校在 MBA 培养上都大同小异。但各个学校又因其所处地理位置、学校的特点、师资的力量以及其对 MBA 教育的认识,形成了各自的办学特色。从美国的情况来看,至少有三种基本模式,即以 Harvard 为代表的以案例为主的教学模式和 MIT,Chicago 为代表的重视理论和技术的模式,以及处于这两个极端模式之间的同时强调理论和案例的综合模式,如 Stan-

ford, Northwestern 大学等。这种模式之争反映的深层次问题是 MBA 是教 (Education) 出来的, 还是练 (Training) 出来的, 换句话说, 也反映的是管理的科学性和艺术性的争论问题。尽管这种争论还会继续下去, 但比较明显的趋势是, 两个极端的逐步结合, 即使像 Harvard 这样力主案例教育的学校, 也开始在教学中有逐步重视理论和技术教育的倾向。

分析美国 MBA 教育发达的原因, 不难发现与其市场经济的高度发展密切相关, 其中最主要的促进因素就是市场高度发展后产生的所有权和经营权的分离及伴随产生的比较成熟的经理市场。随着市场经济的改革, MBA 教育或者说管理教育都将伴随市场需求的生长而变得越来越重要。我国社会主义市场经济改革日趋深入和成熟, 两权的进一步分离和经济市场的逐步形成都会极大地刺激 MBA 教育, 近两年 MBA 报名人数的激增就是明证。

展望未来的 MBA 教育, 从全球经济社会诸多发展趋势中可以看出至少有三大趋势与之密切相关:

1. 世界经济一体化与区域化发展

随着现代交通、通讯、金融业的发展, 将在全球范围内配置资源, 利用各国的比较优势组织生产和销售, 经济行为超越了国家和民族的界限。经济一体化和区域化将使管理由母国取向(即在母国范围内利用资源进行生产和服务)转变为世界或区域取向。经营决策、组织结构、财务、人力、生产作业、品质、技术管理都要站在更高、更广的角度进行审视和调整。这不但冲击传统的管理思想和方式, 而且将促使管理教育向国际化方向快速发展。

2. 信息产业兴起并成为支柱产业

世界已逐步进入信息社会, 对信息的开发、占有、控制、使用将成为政治、军事、经济管理的核心, 而开发、传播、销售信息将成为社会的支柱产业。如果说工业时代带来的是机器化大生产的观念, 以及在任何一个特定的时间和地点以统一的标准化方式重复

生产的经济形态,那么信息时代不但将显现相同、甚至更大的经济规模,而且还将会削弱时间和空间与经济的相关性。企业的组织结构将分散化,变得更有生机,员工的个人价值将得以更充分的体现。企业的计划、财务控制、生产流程、营销管理等链条将因信息化和网络化而以一种更为灵活和高效的形式出现,过去很多难以解决的管理难题将随着信息技术的发展和应用变得易于解决。信息时代不仅对管理活动本身产生重大影响,也为管理教育提供了全新的研究课题和教学题材,对管理教育的方式、手段同样有重大影响。

3. 文化碰撞加剧,具有不同价值观念和信仰的人群将在全球范围内展开竞争与合作

现今世界不同文明之间世界观、价值观、社会的法律、道德、伦理都相去甚远,直接表现为不同文明中人的思维模式、行为方式、情感好恶的不同。在全球信息化、经济一体化浪潮中,不同文明的碰撞与融合势在必行。在和平与发展已成为大趋势的现在和未来,不同文明将会因利益密切相关而趋于相互合作,战场上的较量极有可能变为合作前提下的激烈竞争。文化的趋势要求管理教育着重促进学生价值观念的形成,对本民族言辞、文化内涵的认知以及对非本民族文化的理解力。

为了适应这种全球性日益激烈的竞争,高层次管理人才(特别是 MBA)的需求高涨,随之而来的是 MBA 的地位增高、规模扩大、对 MBA 的水平要求也越来越高。

1. MBA 的地位越来越高

自然科学研究越深入、工程技术越发达,人类利用和控制自然越容易。但是管理活动越知识化、研究越深入,管理的管理对象越强大,这与人类的创造性和能动性有关。这从另一个角度说明了未来管理的难度会越来越大,也说明了 MBA 地位会随着社会经济的发展而越来越高。

2. MBA 的规模越来越大

MBA 地位的增高虽是一个质的概念,但随着知识经济的到来也会在量上有更高的要求。像美国这种 MBA 教育已经很发达和完善的国家都有很高的增长率,何况我们刚刚起步进行社会主义市场经济建设的国家,实际上我国近几年 MBA 的高速增长也说明了这种趋势。

3. 对 MBA 的要求越来越严

激烈竞争和多变的 21 世纪对 MBA 质量的要求将越来越高。本栗明·布鲤穆将人类的能力分为三大范围:(1) 认知范围,(2) 感情范围,(3) 心理动力范围。认知范围包括知识的记忆或认识,理解能力及技术的发展。感情范围包括兴趣、态度和价值,欣赏与适应能力的发展。心理动力范围即操纵或推动技术的范畴。借此我们可以概括新世纪对 MBA 的要求:

(1) 对 MBA 认知能力的要求

全球化与信息化使知识以空前的速度猛烈增长,管理人才要充分施展才能,必须首先在知识的洪流中建立动态的知识结构,除了管理的知识和技术之外,还要摄取相关的知识,开拓视野,为运用知识、发挥管理作用打下基础。一个 21 世纪的管理者必须具备技术的、社会的、人文的知识以及动态发展个人知识的能力。

(2) 对管理人才感情范围的要求

未来的管理人才必然面临因全球化、网络化而高度复杂的、瞬息万变的管理任务,面临文化的碰撞,要成为合格的管理人才必须培养其对工作和生活的兴趣、态度和价值观念,对发展的理解、欣赏和适应能力等。在未来社会激烈的竞争和巨大的压力下,管理人才还应具备豁达的心境,能够从容地面对社会的变迁和工作的挫败,以履行历史赋予其的神圣使命。

(3) 对管理人才心理动力范围的要求

管理人才不仅应具备动态的知识结构和积极进取的工作态度,而且应具备在工作中创造性运用知识的能力。管理者所拥有

的知识不论是来自书本还是来自经验,都是过去的、死的东西,管理者必须从中提取规律并在新鲜的实践中进行检验和修正。由于经济全球化和社会结构的变革使管理复杂化,而信息化和网络化则削弱了管理的时间性和空间性,倘若管理者不能在变化的环境中灵活地、创造性地运用管理知识,则只有被淘汰。徒有工作的热情往往也只能适得其反。

为了适应社会发展对 MBA 的要求,MBA 教育可能会有如下的走势:

1. MBA 教育的全球化趋势

MBA 教育国际化主要表现在生源的国际化,教学内容的国际化,培养方式的国际化,即培养过程中组织各种跨国界的活动,目的是丰富学员的国际化知识、经验和观念。

2. MBA 培养的过程导向化

现代社会知识更新速度越来越快,培养学生的素质和能力变得越来越重要,所以应强调整个培养过程的组织,利用不同的环节训练学生的各种技能,以提高其应变能力。

3. MBA 教育管理的产业化

MBA 的市场化导向导致了其教育和组织上的产业化管理趋势,学校应注意营销自己及其 MBA 学员,在学生的入学宣传、挑选、培养过程的组织、学生的就业等环节中都可采用类似企业管理的过程和方法。

4. 全球化趋势下的 MBA 教育本土化

尽管 MBA 教育国际化趋势非常明显,但在追求国际化的同时,MBA 的教育还要注意适合各国国情,这样才能使所培养的 MBA 更有竞争力。

5. 新技术对管理教育的促进作用越来越大

计算机技术、通讯技术、多媒体技术极大地改变和提高了 MBA 的教育方式和教学效果,完善和先进的多媒体设施、网上教

育等将成为未来 MBA 教育的必备工具和手段。

面对社会经济的发展及其对 MBA 的要求以及 MBA 教育的趋势,拥有一套 MBA 教材只是为 MBA 学员以及管理者提供了一个从事管理实践必备的知识框架,其中的内容、教学的方式、与之相关的知识和经验还有待在教学的过程中或阅读时通过老师和学员、学员和学员或读者自己与自己的互动和研讨中体会、扩展和升华!当然,我同时也希望这些教材通过教学和听取意见,不断修改和扩展,以能不断再版。

西安交通大学 席酉民

1998 年 7 月 28 日

前 言

进入 21 世纪,人们会日益严重地感受到市场的全球化、文化的相互影响和交叉、更多的竞争者和更激烈的竞争、人力资源特别是高级的和专门化的人力资源稀缺、更好和更高的质量(包括产品质量、服务质量,特别是管理质量)要求、多变性和不断改进的要求、信息知识爆炸等等。任何团体、组织或国家要在日趋复杂、多变的未来世界站住脚,必须有高质量的管理,而高质量管理的前提是有强有力的领导。反过来讲,未来世界也是人们开发和发展自己领导才能的大好时代,时势造英雄就是这个道理。那么怎样才能成为一个好的领导者,一个好的领导者应具备什么特性,应怎样行动,是领导学要研究的内容。本书的目的就是为此提供理论和实践上的指导。

领导是一门科学,有其理论的起源、发展与体系。现代领导理论认为:不同环境下的领导需要有不同的能力,不同的素质。本书就是根据这一思想组织各章节内容的。第一章“领导的性质”主要澄清了人们思想中对领导的一些误解,讲述了领导的属性和定义问题;第二章“领导的理论”围绕着领导理论的起源、发展、体系与研究结论等问题进行了讨论;第三章“领导的技能”讲述了领导者应具备的基本技能和遵循的基本原则;第四章“领导的作用”是对领导的地位、影响力和角色问题的描述;接下来几章内容是对第四章内容的展开,描述了不同情景下的领导行为;第五章“演讲台上的领导”阐述了领导者作为群体代言人的职责;第六章“谈判桌旁的领导”分析了领导在处理观念或利益冲突时的职责;第七章“办

公桌旁的领导”描述了领导者在日常管理中应发挥的作用；第八章“会议桌旁的领导”探讨了领导者在进行决策制定和过程管理时所担负的职责；第九章“日常生活中的领导”指明了领导者如何作为普通的角色和周围的人们相处；第十章“领导的跨文化观念”则讲述了不同文化环境下的领导者影响力的来源和领导行为的表现；第十一章“领导的评价和选拔”对上述各章作了总结，探讨了如何评价领导行为，如何成功地选拔领导。

领导同时也是一门艺术，这表现在它具有很强的实践性。因此，在本书中大量地引用了实际的案例，希望通过这些案例的分析能帮助你找到现实生活中领导能获得成功的秘诀。我们必须把未来领导者的训练看成是一种“终生”教育，使领导者们在管理实践的活动中，通过自我研练和一系列的研究班或其它方式来继续学习，使其知识技能符合当前要求，跟得上未来世界发展的步伐。未来需要的是通才，他们应善于跨专业作业和易于在不同行业间游刃有余，他们还应能把各种不同的专门人才按一种生产性的方式组合起来。当前，许多教育普遍缺乏对学生素质、能力、自信、责任心这些品质的培养，而这些管理品质“却是成为成功的领导必须具备的”。

未来对领导者技能的要求很可能不会有剧烈的变化，需要的是一些管理技能的有效组合，要求他们有一定程度的技术能力，以便联系本身的管理知识。最可能出现的变化在于强调未来领导者的构思技能。他们要能够看到管理工作的各个部分，确定这些部分是如何互相影响的，并决定怎样把它们在一个总的框架中组合起来。这就是说，只把公司或自己领导的部门看作一个系统是不够的，还必须看到它们与外界更广泛的联系或特有的管理意境(Context)。

激励在将来仍将是领导者面临的一个急迫问题。更多闲暇时间的出现、自动化程度的加强以及服务性行业的兴起，将使人们愈来愈离背目前体力工作较多的活动方式。我们现在所理解的工作

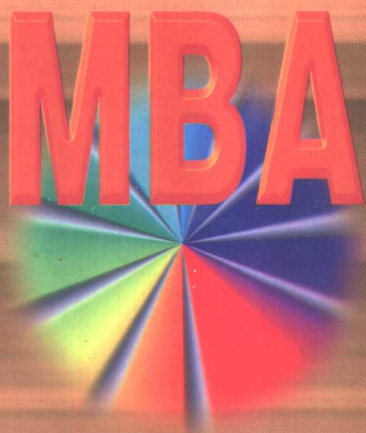
将与下一代所理解的工作观念完全不同。这对于我们的自我实现意味着什么？在对一部机器进行监督时，肯定难于获得成就的骄傲感。我们对决定我们生活质量的工作意义的关心将保持下去。但是，即使人们有这个愿望，工作和生活的丰富化也不可能成为每个人的现实。未来的自我实现可能在家庭中，在支配我们的闲暇时间中，或在其他业余的创造性爱好之中。不管领导技能是什么以及他们被应用在哪里，领导工作对于解决我们久已存在的问题仍是十分关键的，这个问题就在于人们的需要及向往同组织工作目标间的平衡。

本书把理论与实践融为一体，阐述了领导的科学与艺术。工商管理硕士培养中，不仅要求有扎实的理论基础，同时也要有很高的实践经验，这对教材的选用提出了严格的要求。目前国内领导理论方面还没有一本适合这种培养要求的教材。本书的出版将会弥补这方面的不足，它以生动活泼、深入浅出的文笔讲述了领导的理论与方法，同时在案例分析中也强化了实践性这个环节。本书不仅可作为工商管理硕士(MBA)培养中领导理论课程的专用教材，同时也可供广大研究人员、管理类学生及企业管理者使用。

在本书完成出版之际，我们要真诚感谢国家自然科学基金会“优秀中青年人才专项基金”、“国家杰出青年基金”以及国家教委优秀青年教师基金和“重点跟踪基金”对作者近年来的有力支持。同时还要感谢西安交通大学研究生院、管理学院对本书出版的资助和出版社为本书出版所付出的辛勤劳动。自然，还诚恳地欢迎读者提出批评意见或改进建议，以使其不断丰富和完善。

席酉民 井润田
1998年冬于西安交大

责任编辑 / 李升元
封面设计 / 伍胜



ISBN 7-5605-1066-3



9 787560 510668 >



ISBN7-5605-1066-3/C · 21 定价: 13.00 元

目 录

前言

第1章 领导的性质

1.1 领导的概念	(1)
1.2 狮子王与头马	(4)
1.3 将将与将兵	(8)
1.4 大事与小事	(12)
1.5 科学与艺术	(16)
小 结	(19)
阅读材料:你的公司里有个带头人吗?	(20)
思考题	(24)

第2章 领导的理论

2.1 素质论	(26)
2.2 行为论	(32)
2.3 环境论	(40)
2.4 其它理论	(47)
小 结	(54)
阅读材料:一个完整的领导模型	(55)
思考题	(59)

第3章 领导的技能

3.1 领导的基本原则	(60)
3.2 领导的技能	(63)
3.3 领导技能的应用方法	(69)

3.4 全能的人·····	(75)
小 结·····	(80)
阅读材料:费尔四个决策·····	(81)
思考题·····	(85)
第4章 领导的作用	
4.1 领导者的地位·····	(86)
4.2 领导者的影响力·····	(94)
4.3 领导者的角色·····	(98)
小 结·····	(101)
阅读材料:“百分之一千”因素·····	(101)
思考题·····	(104)
第5章 演讲台上的领导	
5.1 头面人物的风范·····	(105)
5.2 企业家的思辨·····	(109)
5.3 外交家的口才·····	(113)
小 结·····	(122)
案 例:为《孔府家酒》奔波的人·····	(123)
思考题·····	(129)
第6章 谈判桌旁的领导	
6.1 谈判的实质·····	(130)
6.2 谈判的技巧·····	(138)
6.3 不同文化传统下的谈判风格·····	(148)
小 结·····	(156)
案 例:姜维川的谈判策略·····	(157)
思考题·····	(159)
第7章 办公桌旁的领导	
7.1 安排好自己的事务·····	(161)
7.2 建立良好的人际关系·····	(165)
7.3 理解非言辞语言·····	(178)

小 结.....	(182)
案 例:格哈特·纽曼的成功之道.....	(182)
思考题.....	(185)
第 8 章 会议桌旁的领导	
8.1 危机、问题与机遇.....	(186)
8.2 奖励、批评与惩罚.....	(191)
8.3 民主、效率与稳健.....	(198)
8.4 会议组织技巧	(206)
小 结.....	(213)
案 例:米利肯公司的评功摆好大会	(214)
思考题.....	(217)
第 9 章 日常生活中的领导	
9.1 权力距离的远与近	(218)
9.2 办公室以外的领导权威	(224)
9.3 走下圣坛的领导	(229)
小 结.....	(232)
案 例:“善的循环”的哲学	(233)
思考题.....	(236)
第 10 章 领导的跨文化观念	
10.1 文化的表征.....	(237)
10.2 文化对领导权威的影响.....	(243)
10.3 文化对领导行为的影响.....	(248)
小 结.....	(255)
案 例:文化冲击	(255)
思考题.....	(261)
第 11 章 领导的评价与选拔	
11.1 领导的评价.....	(262)
11.2 领导的选拔.....	(270)
11.3 人才的激励与监督机制.....	(274)

11.4 人才市场的地位与作用·····	(278)
小 结·····	(280)
案 例:新厂厂长的选拔 ·····	(280)
思考题·····	(282)
参考文献 ·····	(284)