

企业

[美] 弗雷德曼·凯茨·弗里斯 著

读本

张延安 王政 任黎晨 译

江苏人民出版社

领袖

The Leadership Mystique



企 业

[美] 弗雷德曼·凯茨·弗里斯 著

读本

领袖

张延安 王政 任黎晨 译

江苏人民出版社

The Leadership Mystique



图书在版编目(CIP)数据

企业领袖读本 / (美) 弗里斯著; 张延安等译. — 南京: 江苏人民出版社, 2002. 12

ISBN 7 - 214 - 03375 - 5

I. 企... II. ①弗... ②张... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 098892 号

The Leadership Mystique: User's Manual For The Human Enterprise

Copyright © 2001 by Manfred Kets De Vries

Chinese translation rights © 2002 by JSPPH

Published by arrangement with Pearson Education Limited

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记图字: 10 - 2002 - 053 号

- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 企业领袖读本 |
| 著 者 | 曼弗雷德·凯茨·弗里斯 |
| 译 者 | 张延安 王 政 任黎晨 |
| 插 图 | 谢 峰 |
| 责任编辑 | 何 娅 |
| 责任监制 | 蒋子平 |
| 出版发行 | 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009) |
| 网 址 | http://www.book-wind.com |
| 经 销 | 江苏省新华书店 |
| 照 排 | 南京印刷制版厂 |
| 印 刷 者 | 江苏丹阳人民印刷厂 |
| 开 本 | 850×1168 毫米 1/32 |
| 印 张 | 11.75 |
| 印 数 | 1—6 130 册 |
| 字 数 | 240 千字 |
| 版 次 | 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷 |
| 标准书号 | ISBN 7 - 214 - 03375 - 5/F · 717 |
| 定 价 | 22.00 元 |

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)



世上最难的事莫过于认识你自己。

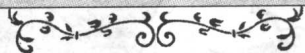
——泰勒斯

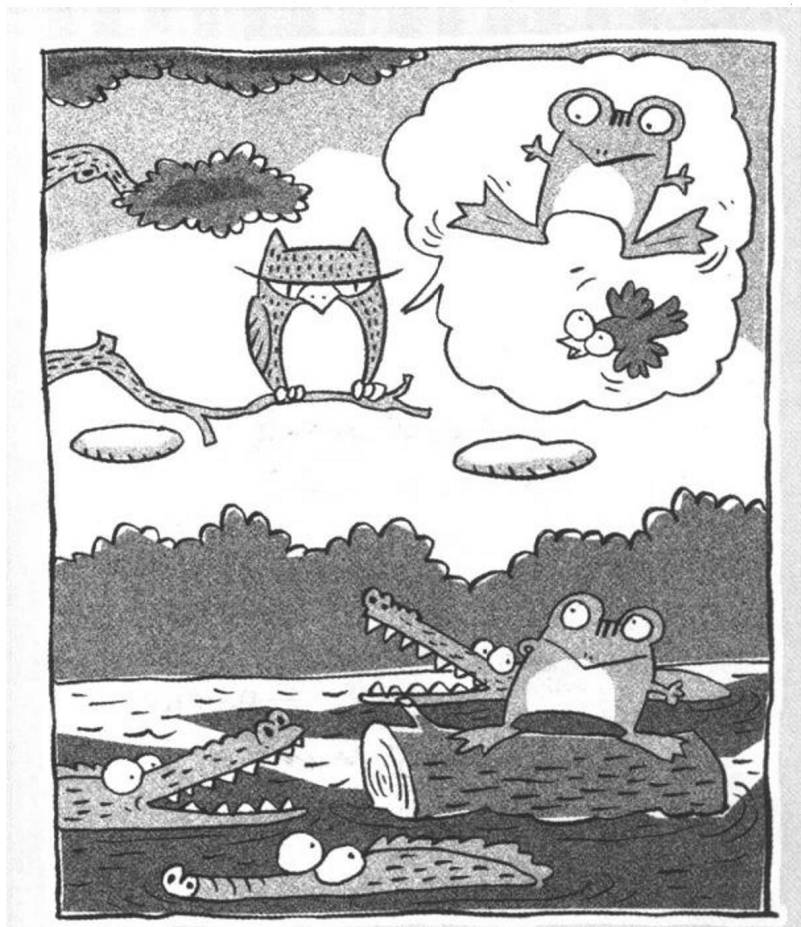
我清楚一点 —— 最无知者却最明白。

——安迪·凯普

只需睁开眼你就会有很多发现。

——瑜吉·白拉





——青 蛙：聪明的猫头鹰，请帮帮我，我怎样才能过这条河而不被鳄鱼吃掉呢？

——猫头鹰：这很简单，尽力拍动你的腿就可以了，那样你就能飞了，可以飞过这条河，鳄鱼也吃不到你了。

.....

——青 蛙：你为什么要建议我这么做？我就要没命了！

——猫头鹰：对不起，从理论上讲是可以的，但把理论运用到实践中并不是我的强项。

序 言

在本书正式开篇之前我们先看一则趣事。故事可能有点荒谬,是关于威尔弗雷德·彼翁的故事。他是一位精神病学家和心理分析学家,我的思想在很大程度上受到他的影响。在第一次世界大战期间,他是坦克指挥官。对于那些从未进过坦克的人来说,那的确是个狭小的“工作环境”。彼翁的服役期间在这样一个机器里了解了大量的小组行为方式。战后,他开了一家精神病医院治疗那些饱受战争恐惧症折磨的病人。他把自己在军事生涯中学到的知识用来治病救人。

尽管此时彼翁对战争恐惧症的发展动态已经有所领悟,但是仍有许多问题尚未解决。例如,究竟是什么导致了这种病?是什么引起了这种恐惧症状?他们为什么会表现出战争疲劳?当时最为重要的是他怎样才能够帮助他们?彼翁和他的病人分小组合作,并根据观察写了一本书,研究人的心理过程。他的书引起了很多人的兴趣,但是,他行文晦涩难懂,概念复杂。

许多年前(他已经去世很长一段时间了),彼翁作为特邀嘉宾参加了在伦敦举行的一次学术会议。他的出席引起了不小的轰动,人们都想知道他会说些什么,希望他能阐释清楚他的复杂理

论。据说,当他走上演讲台时,看见台下挤满了听众,他说了句:“很高兴和大家见面。”然后就离开了会场。

午餐休息期间,一个会议组织者见到他便用外交性的语气对他说:“彼翁先生,听了你的演讲后,许多人反映说你的观点很独特、很有吸引力,只是你的演讲似乎有点短。你能否再详细地解释一下?能否再补充一点呢?你是否介意我们今天下午再安排一次你的讲座呢?”彼翁表示同意。于是下午又安排了一次演讲。会场里依旧坐满了人。彼翁走上讲台,环视了一周说道:“很高兴和大家再次见面。”然后转身离去。

每次有人安排我做这样的报告时,我也常想尝试他的这种做法。可能情况和彼翁差不多,在我登上讲台时许多想法在脑海中一闪而过。我就会问自己:我能否把自己的观点讲清楚?我能否记住我要说的每件事?我会不会辜负听众的期望?我很清楚地意识到由于我自身的缺点和听众们个人日常工作的不同范围,这些答案可能都是否定的。难怪每次我做陈述时也会感到自己不知所云。

我在世界上最大的商业学院——欧洲工商管理学院(INSEAD)任教。该学院在法国和新加坡都设有分校。主校区位于离巴黎不远的枫丹白露林区,这儿过去是法国国王的猎场,现在成了世界各地学生的聚集地。我发现一个有趣的现象,这儿的多数学生走路时头有点稍微向左偏(很可能是跟他们的老师们学的)。这种倾向使得他们走路似乎都在绕圈子。

多数学生都是富于理性的工程师、经济学家和左脑极度发达的擅长逻辑思维的人。由于满脑子的理性和事实,他们好像只对

用来分析复杂经济现象的难以攻克的“硬性”数据感兴趣。他们认为直觉、情感和主观性是缺乏特性，并且很容易理解的“软性”事物。他们并没有认识到实际上“软的”也会变“硬”。因为软性事物可能会毁掉一个人的职业，所以我经常提醒我的学生和同事要保持这种平衡，帮助他们均衡地使用大脑的两个半球考虑事情。但是我的努力并没有产生持续效用。一段时间之后，多数学生回到了“正常”状态，走起路来又绕圈子了。

在我的学术生涯中，我努力把他人的两种研究方法结合起来。我试着把约翰·梅纳德·凯恩斯的“沉闷科学(Thomas Carlyle 创造的名称，指经济学或政治经济学——编者注)”(很久以前我也是个经济学家)和西格蒙德·弗洛伊德的“不可能职业”(我也曾学过心理分析)结合在一起。因此我的兴趣在于管理学和临床心理学的边缘区域上。

在本书中，我将涉及到有关领导艺术的许多主题，以客观分析示范作为我观察整个世界的显微镜。(客观分析示范这里指潜在心理分析和相关领域的一种特殊的观点。)我和公司中的许多同事不同，我的兴趣不在于企业结构和企业体制。尽管我在分析企业时要把这些列入考虑的范围，但是我对企业中的人更有兴趣。

我在研究领导力时的主要目标就是要把人放回企业当中考虑。正如需要考虑到人类的因素一样，很显然，有关企业的大量研究都明显忽视了对人的研究这一领域，而人正是企业舞台上的主角。许许多多的企业研究人员都认为研究企业结构和体制优先于研究企业中的人。总的来说，实证主义和客观性在企业中占主导地位。他们的信条就是看不见的就不存在。持这种观点的人认

为,处理结构和体制要比处理人的因素简单得多。人的因素太复杂。还有,人更难于改变。(我有时候会说,换一个人要比改变一个人容易得多。)

我从客观分析的角度着手进行研究是要付出代价的。当别人讲述的他们自己的故事不断丰富我的观察的同时,我的生活也变得复杂起来。毕竟,结构和程序都比人的个性和传记实在得多。此外,由于我把人的因素作为研究的焦点,有些管理专业的学生诋毁我的工作。对于多数组织研究人员来说,讲故事并不是桩严肃的事。在他们看来,只有以那些摒除了情感并以明确统计数据为中心的可控制的实验才会产生真实的现象。即使这一观点使得商业与生活变得更为简单,要想控制人的内心的、主观的世界——主体间的全过程(即一个人对他人影响的情意丛)则困难得多。

在工作中,我把大部分的精力用于研究人的内心世界,每次研究一个人。我会问自己诸如此类的问题,如这个人的关键性问题的在哪里?他的内心世界的原型和社会位置是什么?但是,人的内心世界不是惟一重要的因素,人也是社会的一部分。我们只有把人放在他人的环境中去谈论才有意义。任何人都不可能像孤岛一样孤立地存在(有些人会这样认为);人只有与他人产生关系才能发挥自身的作用。我喜欢人与人之间的这种化学式的反应,尤其是在领导能够影响与他一起工作(或生活)的其他人的生活的时候。

由于我需要了解个人,研究他们在企业环境中人际交往时个人和他人之间的事情,我总是牢记记者在工作场合的基本规则:在与交流时我的焦点就是五大基本要素——人物、事件、地点、时

间和缘由。

这本关于领导力的书是以我在许多国家针对不同听众所做的不同主题的演讲为基础的。尽管书中很多的评述和结论都是针对领导力研究的,但是我并不是想写一本高度理论化的书。这只是一本业务手册,适用于那些想更多地了解领导及其时代变迁的实习管理人员,为他们实际练习提供了一本手册。同时,本书也适用于提高现任管理人员的领导效率。

除了实践性之外,本书并非简单地告诉你怎么去做,它同时阐述了究竟什么才是领导。书中的许多观察都来源于我在研究企业和领导方面的多年成果。对我在企业分析中所运用的客观分析方法感兴趣并且想进一步理解的人可以参阅相关书籍。

我想提醒读者们注意的是书中的许多东西并不都是新的;其中有些很久以前就有了。许多观点看起来似乎都很熟悉,但是,没有新意的观点并不意味着可以忽略。长期以来人们所持的旧观点并不一定比时下流行的新观点要差(也不一定会更好)。问题是这些观点如何在工作中,在领导和下属们的生活中得到运用。因此,我鼓励你们根据自己的经验审视我的观点,批判地看待这些经验。思考自己应做什么,你如何发挥你的领导风格?不管你是在企业的营业厅工作还是在这座摩天大楼的顶层办公室里,你为了将来能够成为一名更加出色的领导都做了些什么?你会说话算数吗?你是否在尽力成为一名出色的领导?

有这样一个故事:一只青蛙蹲在河里的一根圆木头上,由于河里到处都是鳄鱼,这只青蛙不知道怎样才能安全地过河。突然,它抬头看见一只猫头鹰蹲在附近的一棵树的树枝上,于是它说:“聪

明的猫头鹰，请帮帮我，我怎样才能过这条河而不被鳄鱼吃掉呢？”猫头鹰回答说：“这很简单，尽力拍动你的腿就可以了。那样你就能飞了，可以飞过这条河，鳄鱼也吃不到你了。”青蛙就听了它的话。它在落水被鳄鱼吃掉之前，问猫头鹰：“你，你为什么要建议我这么做？我就要没命了！”猫头鹰回答道：“对不起，从理论上讲是可以的，但把理论运用到实践中并不是我的强项。”

这个故事告诉我们，企业中只有一小部分的策略是可以被有效地执行的。多数人并不擅长把设想和行动统一起来，以具体的行动来矫正观点。任何提出某种观点的人都应该考虑到人们实现这些观点的能力。在航海中仅仅靠瞭望是不可能绘出精确的图表的，要想成为成功的领导者必须在理解行动的同时也理解理论。

本书旨在帮助领导者采取有效的行动。具体主题如下：

- 第一章 “不和谐声音中的领导力”，首先说明了领导力是什么，做些什么，然后介绍了临床范例的研究方法。（在前文中提到过，并用它指导我的企业理论和实践的研究方法。）
- 第二章 “工作中情商的作用”，该章以情商为中心，区分能够增强领导才能的自我理解能力和理解、激励、支持下属的能力。
- 第三章 “贻贝综合征”，研究人类拒绝变化的自然倾向，这种倾向可以摧毁领导及其企业。同样也能给企业带来变化。
- 第四章 “领导力中的失败因素”，该章仔细研究了管理行

为背后的理智与非理智作用力的相互作用,检测诸如移情和自恋之类的问题如何影响领导力,并为弥补权力提供了方法。

第五章 “领导更替过程中的动力”,向我们展示了首席执行官的盛衰周期,回顾了一些使领导权力交接产生困难的两难境地。

第六章 “迪尔伯特现象”,研究企业如何左右人们的生活并使工作懈怠的职员重新焕发出活力。

第七章 “高层的腐败”,介绍了具体的“神经质的”领导风格,这种风格来源于领导本身,但最终会毒害整个企业。随后提供了矫正这种神经质风格的建议。

第八章 “实现个人和企业的转变”,探讨变化在运用于个人及其所在企业的过程中的动力因素。

第九章 “出色领导力的特征”,研究成为出色领导的所需条件,总结出一些能够区别出色领导和一般领导的能力。

第十章 “全球环境下的领导”,研究文化差异及其对商业的影响,回顾对全球型领导的具体要求,突出强调企业可以在全球范围内选拔和培养领导。

第十一章 “领导的角色”,集中讨论了两组不同的概念:领导和管理、感召力领导和建筑型领导,建议领导者如何在这些互相对立却不可缺少的因素中寻找平衡点。

第十二章 “领导的发展”,研究企业如何评估潜在候选人的

领导能力,增强领导技能。

第十三章 “可信而有活力的企业”,给一种新类型的企业下定义,激励企业采用新的模式。

第十四章 “结束语”,谈到了企业中的“傻瓜”问题,并为领导力这个主题提出了几点最后的思考。

在前文中我指出过这本书有点交互性。该书中包括很多的测试、自我评估的练习以及各种提问等。我希望这些练习有利于促进读者的反思。请注意尽管许多练习都是以大量的研究为根据的,不是所有的问题或答案都得到过验证。基于这一原因,没有任何练习的结果可以说是决策的惟一基础。而且,他们应该被看作是帮助读者思考和提高他们领导能力的指导方针。这些结果应当是包括个人的过去经验、现在的生活环境和其他因素综合体的一部分。我们的行为太过复杂以至于不能够浓缩到简单的一套自我测试的练习当中。做这种练习是值得的,但是,这只是难题的一部分。这些测试结果应当视为一个指示器,而不是绝对的标准。

目 录

序 言

1·不和谐声音中的领导力 1

关键问题介绍 6

分析范例的核心 10

2·工作中情商的作用 25

智力的属性是多方面的 29

关注情感智商 34

培养构成情商的次技巧 37

一种难得的心境:运用情感的极端 44

核心冲突关系主题 48

加深对我们内心世界的理解 53

逃离精神的牢笼 59

3·贻贝综合征 61

贻贝综合征给企业带来的后果 64

变化的企业范例 67

始终保持佳绩的公司	73
<u>4 · 领导力的失败因素</u>	80
管理行为:神秘与现实	83
理性与非理性的行为	86
领导力中紊乱的模式	89
移情陷阱	95
自恋的影响	107
<u>5 · 领导更替过程中的动力</u>	119
中年的困惑	123
首席执行官的生命周期	126
对年轻一代的妒忌	132
<u>6 · 迪尔伯特现象</u>	138
内心毫无生气	142
唤醒“死气沉沉”的领导	147
终身战略和延迟生命战略	150
成功和准成功的悲剧	154
对重获新生的小结	159
<u>7 · 高层的腐败</u>	161
神经质风格/企业	164
戏剧型个性/企业	167

怀疑型性格/企业 171

分离型性格/企业 175

沮丧型性格/企业 177

强迫型性格/企业 181

个案分析 186

企业的恶性循环 195

8 · 实现个人和企业的转变 199

变化的过程 202

个人变化的活力 204

企业变化的活力 212

实施转变的领导策略 223

9 · 出色领导力的特征 235

领导力秘诀:领导者指南 239

领导模式 242

10 · 全球环境下的领导 253

文化的车轮 257

全球型领导力的识别 269

全球型领导体制的发展 273

11 · 领导的角色 281

领导与管理 288

领导的双重角色	297
<u>12 · 领导的发展</u>	311
选择问题	314
发展任务	317
“数字时代”的领导	323
<u>13 · “可信而有活力的”企业</u>	329
人们向往的最佳企业	332
“健康的”个体	334
“可信而有活力的”企业的特征	342
性别问题	346
<u>14 · 结束语</u>	350
傻瓜:不可缺少的说真话的人	352
对领导的最后思考	354

表格一览表

7.1 五种主导类型的总结	166
-----------------------	-----

插图一览表

2.1 思维模式	29
2.2 组织过程	49
7.1 企业恶性循环:“神经质”企业	196