

领 导 者 丛 书

WHY

CANNOT
LEADERS LEAD

领导者

为什么不能领导

陈良咨 编著

WHY
CANNOT LEADERS
LEAD

中国经济出版社

领导者为什么不能领导？

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者为什么不能领导/陈良咨编著. —北京:中国经济出版社,
2000.3

(领导者丛书)

ISBN 7-5017-4722-9

I. 领… II. 陈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10531 号

领导者为什么不能领导

陈良咨 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 11.5 印张 230 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数: 5000

ISBN 7-5017-4722-9/D·274

定价: 20.00 元

绪 论

成功是人类梦寐以求的理想。然而，在现实生活中，失败就像阳光下的影子，人们永远无法逃避它的纠缠。我们虽然一再从失败中惊醒，跳出失败的怪圈，并为自己的成功而欢呼，但我们总会再一次地重蹈覆辙，跌入失败的陷阱之中。失败不是造物主为我们制造的假象，也不是人类在恐惧中产生的幻觉，更不是黑夜中的梦魇。我们既不能忘记它、抛弃它、否定它，同时，又不能没有它——它是我们走向成功的最坚实的基石，无数的失败铺就了人类走向成功的坦途。也正因为如此，当我们把领导者不能领导即领导失效作为一个主要对象进行深入探讨时，其理论意义与现实意义不言自明。

我抱着这种兴奋的心情闯进领导科学的大门，希望从先贤的睿智的理论中窃取宝藏，探究出领导失效的奥秘。然而，在领导科学的大门上，却高悬着巴纳德巫术般的咒语：“有关领导问题的讨论是一些多得惊人的、说教式的胡言乱语。”亨利·艾伯斯（Henry Albers）这样对其进行了阐释：“上司不要期望能找到任何一种解决领导问题和职权问题的完善答案。他们必须处理在一定时期内不是固定不变的种种社会心理因素的复杂关系。正像巴纳德指出的，领导，实际上就意味着各种易变数的几乎是无限数量的可能组合。领导包含着种种技能，那是不可能按照教育与训练的目的作仔细合理的分类的。很多领导人为什么很有效能或毫无效能，就是他们自己和别人都无法充分了解其中的原因。很多物理现象并不都符合物理学家的理论，同样道理，领导人看来也

违反了从理论上推导出来的关于领导问题的某些概念。”^①

造成领导科学的这种窘境的一个重要原因是对领导问题本身的认识出现了困惑。罗伯特·塔克在《政治领导论》中这样概述了这种困境：1972年美国出版了一本关于政治领导的论文集，这个集子的编者G·D·佩奇后来在自己的另一篇文章中“提请人们注意这一事实：领导问题是一种难以捉摸的现象，政治学家们对其含义还众说纷纭，莫衷一是。其他人也只是强调同样的观点：‘政治领导的确切的实质是政治学领域中最令人头疼的问题之一，或许是社会活动中最难以处理的问题之一，然而这个问题是政治行为和社会行为中最真实的现象之一。’这是芝加哥著名政治学家查理斯·E·梅里安（C·E·Merriam）在1945年写下的一段话。33年后，J·M·伯恩斯又写道：‘领导是世界上最为人关注而又最鲜为人通晓的现象之一’。有人发觉真正要弄通这一问题困难实在是太大了，因而认为不值得去花力气再对其作更深的探讨。有一位政治学家称领导是‘被叫做领导的、看不见的行为’，并且认为：‘致力于研究领导问题的一切途径最终都因捕捉不住要研究的内容而淤塞’。”^②

当我们把目光转向学者们为理想的领导者设计的形象以便使领导更加有效时，就会更加加深对巴纳德咒语的理解。彼德·F·杜拉克对这个问题这样进行了总结：这些书的作者告诉我们，“一个高级管理者，作为分析者和决策者，应该具有非凡的本领。他应该善于与人一道工作，了解机构和权力的关系；既有数学的才能又有艺术的素养和创作的想象力。看来他们要的是万能天

① （美）亨利·艾伯斯著：《现代管理原理》，杨文士译，北京：商务印书馆，1986年版第573页。

② （美）罗伯特·塔克著：《政治领导论》，丛郁、李泮池译，南京：南京大学出版社，1988年版第12页。

才，而万能天才却总是很少出现。人类的经验极其有力地显示，世界上大量出现的只是平凡的人。所以我们将不得不在我们的机构中雇用那些只有一技之长的人。于是这些人很可能除了最有天赋的某种才能外，其他方面却是欠缺才能的。诚然，我们可以使用多方面能力比较强的人，也可以使用知识广博的人。但是我觉得我们不能指望能在这两方面如愿以偿。即使尽了很大的努力也如此。我们可以努力去做根本不可能成功的事情或者根本无利可图的事情，但并不是去培养一代新的超人。我们将不得不使用原来的那些人去管理我们的机构。”^①

翻开领导科学的教科书，对领导者的劝诫和基本要求比比皆是，有一本书列举了领导者必备的素质修养与能力：

素质修养包括：1. 博学多识，通情达理；2. 多谋善断，灵活机动；3. 知人善任，善与人同；4. 公道正直，以身作则；5. 铁面无私，赏罚严明；6. 敢负责任，敢担风险；7. 严于律己，宽以待人。能力包括：1. 发现和把握问题的能力；2. 准确的判断能力；3. 正确进行逻辑推理的能力；4. 决策的能力；5. 明确的口头和书面表达能力；6. 说服他人的能力；7. 明智的行使权力的能力；8. 灵活地适应各种环境的能力；9. 自我认识的能力，把握自己的长处和短处；10. 善于利用时间的能力，不浪费时间。

作者解释说：“当然，在不同的历史背景下，不同的社会背景中，以及不同的领导岗位上，对领导者的修养和能力的要求是不一致的。以上所列举的是带有共同性的修养和能力。”^② 不过，

① (美)彼德·F·杜拉克著：《有效的管理者》，钟少光译，广州：新世纪出版社，1986年版第20页。

② 缪晓非、周卫平等著：《行政领导与决策》，银川：宁夏人民出版社，1987年版第112页。

仔细分析上面的要求，我们会发现这些只是作者心目中的领导者的形象，而不是现实中的领导者。假如有一个领导者达到了这些要求，那么，他就不会是一个生活在现实中的人。我们在夸张的传说故事和文学作品中曾见到过这样的领导者。

被理论家认为有效领导者必须具备的条件，在某种环境下却成了领导者不能领导的重要诱因。比如说爱民一向被人所推崇，但在战争中，却有可能被敌方所利用，导致自己全军覆没。在中国古代兵书《孙子兵法》中有这样的论述：对于爱民的将领，就用扰民的办法来骚扰他的军队，最终达到战胜的目的。

领导科学的研究还有一个困境是学者们回避对领导之术的研究。虽然有人冒险涉入此道，但总被一些正人君子视为是玩弄权术的人，为所谓的正直人士所不耻。在《成功之路》中，作者介绍B·F·斯金纳，说他“在某些类人士中名声不好。人们认为他那套办法归根到底无非是操纵别人。其实正是他自己惹火烧身，招来各方非议的。例如，在他那广为流传的论著《自由与尊严的丧失》里，他宣扬的无非就是那套普遍适用、老幼咸宜的‘行为技术’……然而，不幸的是，我们往往由于斯金纳的断言失诸傲慢，以及其立论中所隐含的思想而把他的一些极其有力而又非常实用的发现全给抛弃了。”^①至于马基雅维里在理论界的地位与待遇，更是让世人瞩目：他的著作既“臭名昭彰”，又让人“爱不释手”。在中国，领导科学的处境似乎更糟。中国古代的法家注重领导术（帝王术）的研究，虽然在一定的时期风行一时，但他们一直被正统的儒家视为“阴谋家”。当然，一些跻身于政界的大儒们仍然很喜欢法家的帝王术，只不过把它们压在枕头底下，现代有些研究者在评价他们时称他们“骨子里装着法家”，

^①（美）托马斯·J·彼得斯、小罗伯特·H·沃特曼著：《成功之路》，余凯成、钱冬生、张湛译，北京：中国对外翻译公司，1986年版第90页。

这虽然戳穿了正人君子戴在脸上的假面具，但研究者毕竟不敢轻易涉足对领导特别是政治领导技巧与方法的研究。没有人愿意拿自己花费大量心血的作品来换取骂名。也正因为如此，领导科学的研究大多是隔靴搔痒，很难深入地研究下去。

领导科学毕竟不是一门基础性的理论学科，而是和领导实践紧密相联，并为解决实际领导问题而进行研究的学科。也就是说，它是一门应用性很强的学科。我们可以暂时离开理论家们关于基本概念和具体理论问题的睿智的辨析，深入到现实领导活动中去。领导是现实生活中的一种事实，它已经渗透到社会生活的各个领域，从政治领域到经济领域，从家长到孩子，从学术圈子到街头流氓小团伙，领导无处不在。也正是因为领导是日常生活中不可缺少的一种活动，我们每个人既是被领导者又是领导者。细心地观察这些领导现象，就会发现在领导者之中，相当普遍地存在这样一种现象：有些领导者具有很好的德、智、体等多方面的素质与条件，有的甚至是某方面权威专家；也有一些是平平凡凡的平庸之辈。在某一领域，平庸领导者的成效并不比才高者低。同时，领导过程并不是一个有条有理、整整齐齐的过程。领导者的决定作出之后，还可对它加以修改或全盘推翻，误解的事是常见的，前后矛盾也不可避免。一个目标的实现也许不过是使下一个目标变得更加紧迫，每解决一个目标都孕育着新目标的种子。在大多数情况下，大多数事情都是难以控制的。这也说明领导者不能有效领导似乎又同他的智力知识水平、道德修养等方面无关或关系不大。这种纷乱混杂的状况让人抓不住一点头绪。对领导科学特别是对领导失效的研究无异于钻进中国的八卦阵中，迎面而来是一头雾水。

研究者在现实中遇到的另一个困境是意识形态和价值观的纠缠。特别是对政治领导的研究，它与意识形态密切相连。展现在我们面前的无论是外国资本主义国家的总统、远古时代的贤君名

相，还是共产主义运动的著名领袖们，不管传记作家或历史学者的叙述是如何的客观与公正，都深深地打上了意识形态的烙印，再加上我们自己的意识形态和价值观起作用，我们在提取这些材料时，不可避免地造成混乱。比如说一位伟大的革命家领导了一场声势浩大的革命，我们认为他是真正的领导者，但有人却把他描绘成崇拜武力的暴君。一个资产阶级的领袖用各种手段平息工人的罢工和暴动，很多人会认为他领导有方，而我们站在工人的角度只能说他是一个刽子手。还有一个重要的问题是领导科学研究的领导方法与技巧似乎远离意识形态与价值观，但一旦被拥有意识形态的人所掌握，它会发挥巨大的作用。这就像人类制造的武器，拿在正义者的手中，它是驱除邪恶的利剑；掌握在非正义者的手中，它只能把人类引向灾难。

假如说意识形态和价值观给研究者收集材料与观察领导现象带来了困难，使研究陷于失去标准的泥潭，那么，由于人的本性偏好造成的问题，使研究者连最基本的材料也难辨真伪。在我们收集的大量的关于领导者如何领导的材料中，无论是领导者自己撰写的还是作家给领导者的立传，大部分是为领导者歌功颂德，很少有人真实地叙述自己的失败的经历，更没有作家愿意给失败者立传。也正因为如此，在经济领域，介绍成功领导者管理经验的书籍可谓汗牛充栋，但总结失败者教训的书籍却很少，大部分是在介绍经验时一笔带过。在政治领域，虽然失败的政治家也有人写传记，但自以为聪明的作家总要加工一番——既有善意的，也有恶意的。假如说不愿承认失败或不愿声张自己的失败是人类的天性的话，那么，介绍成功领导者的经验则是作家们的嗜好。即使我们可以收集到成功者的经验之谈，里面大量的粉饰的言辞也让人不知真假。一个最恶劣的例子是曾被称为“儒商”、被大多数研究者作为例证进行介绍的牟其中。他作为一个成功者被报刊杂志也被他自己炒得火热，介绍他的领导管理经验的书曾一度

是一些领导者案头的必备品，但现在却被有的报刊称为“中国首骗”，这不得不引起我们的疑问：其成功的价值到底有多大？原来介绍的材料中水分有多少？从这个事例中，我们也会对自己收集的其它材料产生怀疑，但我们又怎样验证它们呢？

或许，正是因为理论与现实中的诸多困境，领导科学作为一门新兴科学在我国问世已经近 20 年，但它在社会科学领域至今还是一支“游击队”，而不是一支“正规军”。我们在这一学科领域取得了一些成果，但一些专著、教材存在的低水平重复的现象极大地损害着领导科学在读者心目中的地位与形象，有的着实令人倒胃口。因此，当作者面对领导失效问题时，不免有些战战兢兢。理论家早已清楚地意识到这个问题，他们对自己的研究都是低调处理。如迪恩·乔斯瓦尔德（Dean Tjosvold）在《协同与成功》一书的引言中指出：“书中没有简单具体而又肯定能为你创造奇迹的诀窍，如果有，我肯定会告诉你。实际上，适宜的有效的行动取决于与之相关的具体情况和具体的人，对你的竞争者有用的策略，你拿过来不一定有效。你必须懂得这些思想与方法，认真地想一想在你所面对的具体的环境中它们意味着什么，然后决定针对你的具体条件最为有效的具体行动。”^①也就是说，我们研究领导学的目的，只是向读者介绍一种思想或处理问题的一种方法，虽然我们可以通过大量的事例证明这些思想与方法在过去某人的领导实践中十分有效，但是，至于这些思想与方法在你的实践中是否有效，则要看你怎样把握这些思想与方法，并应用到具体的实践中去。换句话说，这种理论研究的成果只能增加你走向成功的机会，却永远也不能保证你能取得成功。作者就是抱着这样的心理，小心翼翼地避开领导科学研究中的一些误区，开

^①（美）迪恩·乔斯瓦尔德著：《协同与成功——组织效率管理理论》，徐世群、陈桂宁译，成都：四川科学技术出版社，1990 年版第 4 页。

始领导失效的探索。我之所以提出这些困境，并不是让我们去怀疑一切或举步不前，只是希望在研究过程中，尽量审慎和客观，增加研究的可信性。

那么，领导者为什么不能成功地领导？这显然是一个现实问题而不是一个理论问题——虽然我们试图从理论上对之进行分析。假如我们把这个问题拿到现实中去，一定会得到许多相互矛盾又非常真实的回答：“我们的头儿是一个好人，就是能力差点儿。”“瞧，像他那样的人，道德败坏，还能当好领导？”“到处都有人拆他的台，他要是能领导好，那才怪呢。”“他就是走错了一步。没办法，谁能不出错呢？”……如此种种，不一而足。综合这些问题进行理性分析，我们可以得出这样的结论：领导者不能成功地领导，是因为他们不能获取、开发或利用领导资源。伯恩斯认为，领导资源是领导者进行领导必备的一个前提条件，缺少领导资源，领导就会变成空谈。领导者拥有的资源的种类比较多，自身的能力、职位的占有、财政资源、民众的支持率、信息的获得等都属于领导资源。虽然在不同的领导过程中，对资源的要求并不相同，但作为一个领导者，要想实施领导，就必须获得一定的资源。在获得资源后，要想使它们发挥最大的效益，就应该开发和利用这些资源。一个天赋极佳的领导者，拥有良好的人际关系、理想的职位，但在领导过程中，不一定能取得成功，一个很重要的原因是他没有开发和利用好自己所掌握的资源，而是让它们沉淀或闲置，甚至成为自己行动的累赘。领导资源有自己独特的特性，它不像黄金，放在那里可以保值，它更像地底下的矿藏，如不开发，它的价值只能以0来计算。同时，它又具有很强的时效性，若不及时利用，就会失去价值。著名的一个例子是美国总统布什，虽然他由于外交上的胜利获得了很高的民众的支持率，但由于这一胜利离总统竞选还隔一段时间，在这一段时间里他的政绩平平，所以最终没有获得连任。开发出来的领导资源

得不到利用或利用不当，同样没有任何价值，最终也只能导致领导者不能成功地领导。假如对领导资源进行分类，我们可以划分为权力性的领导资源和非权力性的领导资源。本书就是以权力因素与非权力因素为主线，展开对领导者为什么不能成功地领导的分析。

全书分为三部分。

第一部分主要是对一些基本范畴进行界定，并对领导机制进行探索。对一些基本概念加以界定，是一项比较繁琐然而又是意义十分重大的工作，它为整个研究奠定基础。对于一些争论比较大、分歧比较多的概念，作者将尽量吸收众家之长，同时又必须与现实相连，避免为概念而概念的玄虚之谈。在领导机制的探索中，作者坚持认为，虽然在具体的领导活动中每个人的领导方式各不相同，但基本步骤应是有规律可寻的，只不过具体领导过程重点有所不同。当然，领导过程的每一步都很重要，任何一步的失误，都有可能導致领导的失效。

第二部分主要分析领导失效的权力诱因。虽然在领导与权力的关系问题上学术界存在巨大的分歧，但领导必须以权力为基础是不容置疑的事实，本书全面阐述权力的来源，权力的类型，各种类型的权力对领导失效的影响等。

第三部分主要分析领导失效的非权力诱因，这是现代领导科学探索的重要区域，作者也用很大的篇幅进行阐述，它包括领导能力与素质、领导关系、领导文化、信息、组织结构等。

在各部分的研究中，作者将尽量客观和全面地介绍学术界关于这些问题研究的观点，并引用一些具体案例进行分析。对于引用他人的研究成果，尽量写明出处。有些未写明的，在书末也列出了参考书目。

客观地说，研究领导科学的目的是为了探索提高领导效能的途径，这也是领导科学研究的核心问题。对领导失效的研究，是

从另一个角度对这一核心问题进行研究，虽然有些观点仅为一家之言，很多地方也摆脱不了“胡言乱语”的怪圈，但作者只希望能够抛砖引玉，以求教于大方。

目 录

绪论

第一篇 基本要素

第一章 基本概念	(1)
第一节 领导者、被领导者、领导环境及其关系	(1)
第二节 领导、领导场、领导职能	(12)
第三节 领导失效	(29)
第二章 领导机制	(34)
第一节 领导的基本过程	(34)
第二节 领导要素之间的关系及相互作用	(47)

第二篇 领导失效的诱因及过程

——从权力因素角度的分析

第三章 权力的奥秘	(53)
第一节 权力范畴及其相关概念	(54)
第二节 权力的来源、类型及行使权力的方式	(62)
第三节 权力导致的领导者不能领导	(68)
第四章 职权的行使	(77)
第一节 行使强制权及其导致的领导失效	(77)
第二节 行使奖励权及其导致的领导失效	(88)
第三节 行使人事权及其导致的领导失效	(96)

第四节	行使否决权及其导致的领导失效·····	(111)
第五章	授权与联盟·····	(117)
第一节	授权·····	(117)
第二节	联盟·····	(127)
第六章	对权力的管理·····	(135)
第一节	对权力管理的内容与意义·····	(135)
第二节	对被领导者权力的管理·····	(142)
第三节	对领导者权力的管理·····	(149)

第三篇 领导失效的诱因及过程

——从非权力因素角度的分析

第七章	非权力因素·····	(156)
第八章	领导者的基本素养与修养·····	(166)
第一节	研究领导者素质与修养的状况及意义·····	(166)
第二节	身体与心理素质及其导致的领导失效·····	(171)
第三节	知识素养及其导致的领导失效·····	(178)
第四节	道德素养及其导致的领导失效·····	(184)
第九章	领导能力·····	(196)
第一节	关于领导能力问题的基本观点·····	(196)
第二节	领导能力的基本内容·····	(203)
第三节	领导者的能力为什么差? ·····	(210)
第十章	领导关系·····	(219)
第一节	领导关系基本内容·····	(220)
第二节	人际交往及其导致的领导失效·····	(225)
第三节	处理冲突·····	(234)
第十一章	文化因素·····	(239)
第一节	关于文化的一些基本观点·····	(239)
第二节	人性理论与领导失效·····	(245)

第三节 企业文化与领导失效·····	(254)
第十二章 信息 ·····	(262)
第一节 领导与信息·····	(262)
第二节 因信息问题导致的领导者不能领导·····	(269)
第三节 利用智囊及其误区·····	(274)
第十三章 组织结构 ·····	(284)
第一节 组织结构与领导失效·····	(284)
第二节 领导群体结构与领导失效·····	(290)
第三节 领导集体的团结与领导失效·····	(297)

第一篇 基本要素

第一章 基本概念

“领导者为什么不能领导？”当这种疑问摆在面前，引导我们去探究领导失效的奥秘时，“领导者”、“被领导者”、“领导”、“失效”等概念就会跳在眼前。概念本身是语言的游戏，但当它与现实结合在一起时，这种游戏就会显示其价值——一个清晰的概念可以使研究者避免一些无意义的争辩与论证中的逻辑混乱。也正因为如此，对基本概念的研究与界定就显得特别重要。由于游戏本身的规则，研究者观察的角度和价值观的差异，很难找到一个让所有人都认可的终结概念。在本章中，作者将对“领导者”、“被领导者”、“领导环境”“领导”、“领导场”、“领导职能”、“失效”等基本概念进行简单的梳理，阐明本书在使用这些概念时的基本内涵与外延，以免在后面的分析中造成不必要的混乱。

第一节 领导者、被领导者、领导环境及其关系

领导是人类社会普遍存在的一种现象。从国家组织到个人的家庭、从政治领域到经济领域，从正式组织到非正式组织，到处可以见到领导的踪影。有人断言：领导活动的出现同人类社会历