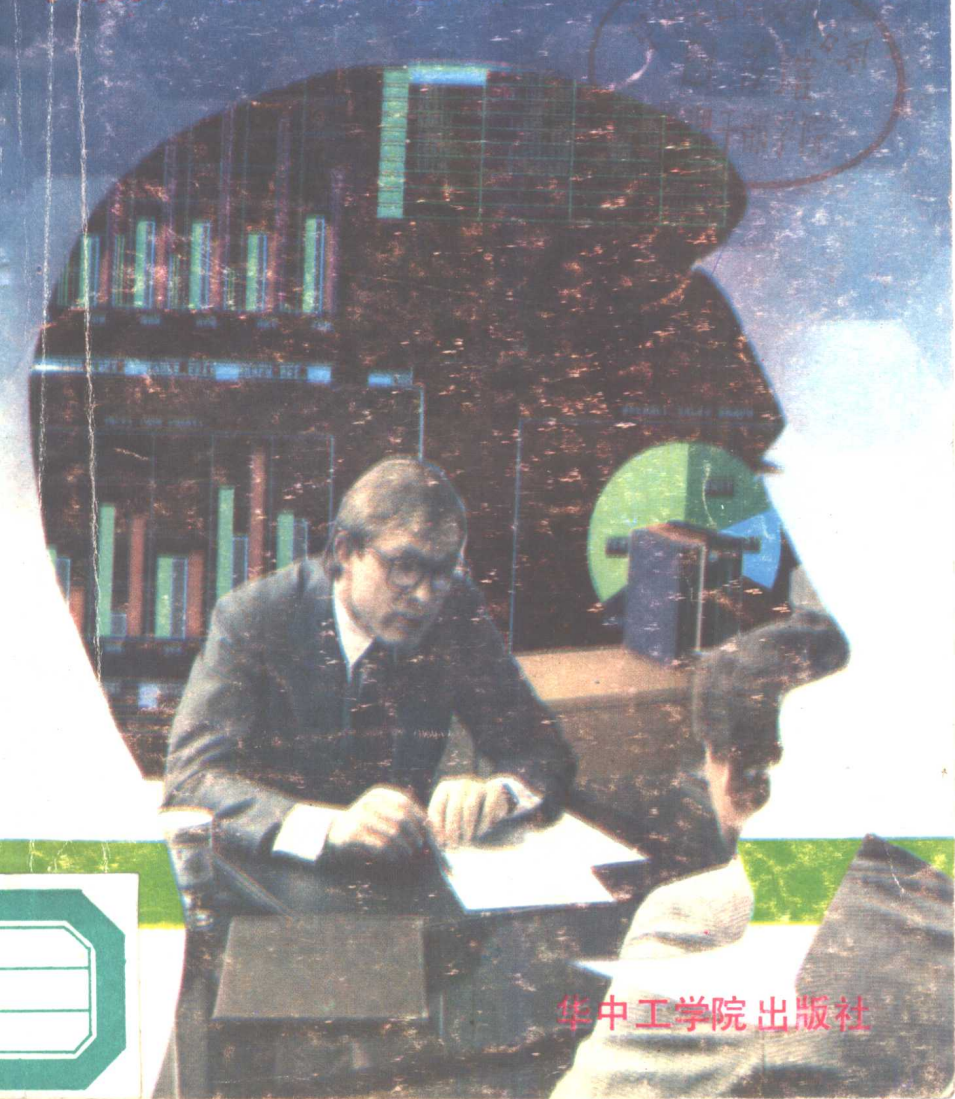


怎样提高领导效率

[美] 鲍尔·赫西 约翰·斯廷森 编

李新章译 彭伯永校



怎样提高领导效率

鲍尔·赫西 约翰·斯廷森 编

李新章 译 彭伯永 校

华中工学院出版社

PERSPECTIVES IN LEADER EFFECTIVENESS

EDITED BY PAUL HERSEY AND
JOHN STINSON

The Center for Leadership Studies
Ohio University
Second Printing, 1983

怎样提高领导效率

【美】鲍尔·赫西 约翰·斯廷森 编

李新章 译

责任编辑 王荫铎

华中工学院出版社出版
(武昌喻家山)

新华书店湖北发行所发行
湖北省通城县印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 6 25 字数: 127,000
1986年4月 第1版 1986年4月 第一次印刷
印数: 1-10,000

统一书号: 4255—013 定价: 0.95元

撰 稿 人 名 单

贝林	俄亥俄州立大学
布兰查德	加州美国大学
邦斯	美国西点军事学院
卡莱尔	麻萨诸塞州大学
切默斯	犹他州大学（盐湖城）
菲德勒	华盛顿大学（西雅图）
汉布尔顿	加州美国大学
赫西	加州美国大学
豪斯	多伦多大学
亨特	南伊利诺大学（卡邦兑尔）
约翰逊	俄亥俄大学
米切尔	华盛顿大学（西雅图）
奥斯本	南伊利诺大学（卡邦兑尔）
施里舍姆	南加州大学
西姆斯	宾夕伐尼亚州立大学
斯廷森	俄亥俄大学
托里维尔	密西根大学
弗鲁姆	耶鲁大学

目 录

译者前言.....	(1)
导论 赫西(Paul Hersey)和斯廷森(John Stinson)	
.....	(4)

第一篇 近代管理理论发展简介

第一章 组织及其领导人对领导理论的要求.....	(7)
施里舍姆(C.A.Schriesheim), 托里维尔(J.M. Tolliver)和贝林(O.C.Behling)	
第二章 权变模式对提高组织效率的意义.....	(20)
菲德勒(F.E.Fiedler), 切默斯(M.M.Chemers)和邦斯(P.M.Bons)	

第二篇 权力与决策

第三章 领导权力.....	(35)
李·詹姆斯(James A. Lee)	
第四章 对领导多种影响的研究.....	(52)
亨特(J.G.Hunt)和奥斯本(R.N.Osborn)	
第五章 决策与领导过程.....	(72)
弗鲁姆(V.H.Vroom)	

第三篇 领导人、被领导人与任务

第六章 领导“目标与途径论”.....	(90)
豪斯(R.J.House)和米切尔(T.R.Mitchel)	
第七章 签订领导方式的合同: 建立有效工作关系的过程与手段.....	(107)

赫西(Paul Hersey), 布兰查德(K.B.Blanchard),

汉布尔顿(R.K.Hambleton)

第八章 人与任务相适应和领导战略…………… (136)

约翰逊(T.W.Johnson)和斯廷森

第四篇 领导效率实例

第九章 下级行为问题: 监督反馈和正增强的应用… (148)

西姆斯(H.P.Sims)

第十章 麦格雷戈(Macgregor)…………… (178)

卡莱尔(A.E.Carlisle)

译者前言

美国俄亥俄大学领导研究中心，是一个有较大影响的研究机构，是美国领导理论发展趋势的一个代表：从第二次世界大战结束到六十年代末，它倡导行为科学（行为即企业领导人和职工对环境的反应和活动。行为科学强调企业领导人要搞好与职工的关系），七十年代以来它倡权变学说。本书十九个撰稿人都是权变学说的提倡者和支持者。

顾名思义，本书以提高领导效率为目标。它认为要提高领导效率应有两个途径：第一，实行领导人（经理、厂长、校长等）负责制，使他们有职有权。本书第二篇分析领导权力的构成，并说明领导权力受到的影响和限制，例如领导人缺乏有关的某门专业知识，而其下级却有这种知识，他的权力就受到了限制。领导人雇佣职工或解雇职工就受到国家有关法令的限制。

第二，采用正确的领导方式，即根据权变学说所采用的领导方式。权变就是权宜应变，权变学说又叫情境学说或形势学说。权变学说主张在企业管理中要根据企业所处的内外环境随机应变，并没有一成不变的万能的领导理论和方法。企业的内外环境就是企业面对的内外条件。外部环境分为一般外部环境和特殊外部环境两种。一般外部环境即企业所在国家以及国际的政治、经济、科技、法律状况，如经济危机与繁荣，战争与和平，技术革命以及劳工法，防止污染法等。这些外部环境对企业有重大影响。特殊外部环境即与企业有直接关系的供应商，顾客和竞争者。企业的内部环境，

就是企业的正式组织系统，包括组织机构，决策程序，联系与控制，技术状况等因素。

权变学说主张，管理同环境之间存在一种函数关系，但并不一定是因果关系，卢桑斯把权变关系看作是一种“如果——就要”的函数关系。一般说来，环境是自变数，管理的理论和技术是因变数。例如，如果经济萧条，市场供过于求，就要采用集权的管理，如果市场供不应求，就要采用分权的管理。本书第三篇主要阐述权变学说，着重分析若干权变因素（自变数），如职工的心理成熟度（工作意愿）和工作成熟度（工作能力），工作任务的性质，职工与任务相适应的程度等都是自变数，而领导方式是因变数；职工的工作态度是自变数，领导战略是因变数等等。

权变学说迅速发展与普及的原因有两个：第一，战后资本主义经济危机频繁，周期缩短，经济萧条之后没经过一定时期的繁荣，又进入下次危机。在这种情况下，企业的兴衰主要受社会环境的制约，企业为了不倒闭，为了兴旺发达，必须重视对环境的研究。第二，以前的管理理论着重研究企业内部的组织，很少涉及环境对企业的影响，不能解决环境变化给企业带来的困难，因此，企业把希望放在权变学说上。

权变学说具备两个突出的特点（优点）：①它强调根据不同的条件，采用不同的组织机构和领导方式，反对领导理论万能论；它强调管理理论要联系管理实践，在一定程度上符合唯物论，虽然它的指导思想主要是实用主义。②对企业管理的研究不限于企业内部的组织，而是企图从整个社会系统的观点出发，这是管理理论一个重大进步。

建立权变学说的意图，是从五花八门的管理理论的丛林

走出来，探索统一的管理理论，对以前的理论不是全盘否定，而是综合利用。但它过分强调特殊性，忽视普遍性；强调个性，忽视共性，个别人甚至发展到否认管理科学存在的地步，因此并没有建立起统一的管理理论出来。

权变理论和一切资产阶级管理理论一样有两重性，它一方面反映资本主义生产关系，其管理方法不管是专制的，或是所谓民主的，都为资产阶级榨取高额利润服务。权变理论强调社会环境对企业的决定作用，但其资产阶级立场使其不能认识资本主义的基本矛盾和劳资冲突必然导致资本主义制度灭亡的真理。另一方面，它反映社会化大生产的要求，这是没有阶级性的，例如根据企业内外不同的条件，确定领导方式；把企业作为社会的一个子系统来研究；研究生产者的需要，动机和心理；对生产者的教育提高，都是符合生产力发展需要的。我们要学习的正是这个方面。

本书是学术论文集，不是科普读物，有不少论点具体阐述不够，初读不易理解，第一、二章比较突出。本书有完整的系统，但各章却相对独立，因此译者建议先读第九章，第十章，这两章是以故事体裁说明两个经理，如何运用权变理论，改进下级的行为，和放手在实践中培养提高下级的独立工作能力，具体生动，好理解。接着读第二篇，第三篇，最后读第一篇，这样阅读时困难可能少一些。

译者学识浅陋，错误在所难免，敬希专家指教，读者批评指正。

译 者

1985年2月26日

导 论

过去几十年，研究人员深入探讨领导效率问题，研究报告连篇累牍，对一些理论进行实验，以便指导经理改进工作，提高效率。可是，一方面，领导效率的理论知识很不完备，另一方面，已有不少著作对现任经理会起一定指导作用。可惜，把理论知识向实际工作者推荐的工作，经常落后于理论的研究与发展。

本书打算把研究成果向管理部门介绍推广，以消除理论与实际相脱离的现象，并把具有当代水平领导理论的论文，领导理论的考察报告以及领导效率的实例结合起来。

本书分为四篇。第一篇《近代管理理论的发展简介》，对领导进行剖析并阐述领导思想的发展过程。第二篇《权力与决策》，集中说明领导人在决策过程中权力的作用。第三篇《领导人，被领导人与任务》，着重研究当代领导的情境理论。第四篇《领导效率实例》，向读者提供领导理论应用的范例作为借鉴。每一章的要点下面一一加以说明。

俄亥俄州领导研究中心早就探讨领导行为及其对组织效率的重大影响。这个中心的三个成员施里舍姆，托里维尔和贝林在本书第一章追溯领导思想发展过程，并从全部管理活动的分析上来看待领导问题。

菲德勒是权变理论一个早期倡导人，他不同意有一个万能的“最好的”领导方式。他和切默斯在第二章，共同评述他的“领导效率权变论”并讨论“领导人匹配计划”的最新发展。（权变论又叫情境论，认为领导方式随着企业环境职

工特征等权变因素的变化而变化。——译者注)

讨论领导而不考虑权力的作用和影响是片面的。李·詹姆斯在第三章探讨社会变化对组织上权力分配的影响，并提出领导权力系统模式来说明当前领导权力受到的种种限制。在亨特和奥斯本的《对领导多重影响的研究》一文中，权力也是中心观念。他们在第四章解释自决领导和非自决领导的区别以后，就研究限制领导人独断专行的因素，并详细说明这些限制怎样影响领导方式的选择。

领导人的部分作用表现在决策上。首先要明确的问题是：谁可作决策。弗鲁姆在第五章提出决策方式和环境参数的模式，便于决策方式的选择。

豪斯和米切尔在第六章认为领导人对环境的作用是第二位的。他们讨论了“目标与途径理论”，这一理论认为领导效率要受被领导人的环境，特别是工作性质的影响。

赫西和布兰查德在第七章阐述“情境领导论”，并把它应用到目标管理的正式系统与非正式系统（即企业职工以私人感情构成的非正式组织——译者）中领导与被领导的关系上。他们特别强调合同对规定下级的目标和领导人的作用的重大意义。

斯廷森和约翰逊在第八章进一步研究领导人与下级和环境的相互关系，并提出权变模式。这种模式把领导人的战略与下级的个性和工作性质联系起来。

西姆斯在第九章说明一个名叫杰克的经理设法改进下级工作时所遇到的问题。他举例说明增强积极行为，而不增强消极行为的重要性。

卡莱尔在第十章推荐一个善于用人的经理，并探讨这个经理的领导方法以及影响他的效率的情况。

在本书的编写过程中，不少人帮了忙，不可能一一提名道谢，但是我们不能不特别感谢本书的撰稿人，他们从百忙中抽出时间写出有关章节，使本书得以出版。

编辑 赫 西
斯廷森

第 一 篇

近代管理理论发展简介

第一章 组织及其领导人对 领导理论的要求

任何一本有关管理的书都讨论“领导”问题。一走进任何公司的图书馆就会看到大批图书名叫“提高领导效率”，“成功的领导”或者“如何领导”等等。不管是企业组织还是大学，只要浏览一下它们的典型管理发展方案，就会发现多数和“领导”有关。简言之，有关领导著作之多，出版时间之久，每年花费在领导培训上金额之巨，说明一个问题：不论是科学院院士，还是现任经理，大家都认为组织的成功，离不了优秀的领导。

什么叫“领导”？什么叫优秀的领导？多数定义是从“领导人”和“下级”间人与人关系上来看待领导，领导的目的在于提高组织效率^①。管理工作的其他方面，例如监督与控制资源，在这些定义中都被忽视了。虽然管理上的其他任务对组织效率的影响，事实上超过常叫做“领导”的人与人的关系^②，可是定义上这种忽视还经常发生。如果说当前对领导的研究有这个缺点，可是把领导当作处理人与人的关

系来研究，还是值得的。这样研究也是正确的，因为经理确实把大部分精力放在自己和下级行为的控制上，而在非人方面的工作，如资源的数量和类型等，花费精力要少得多。

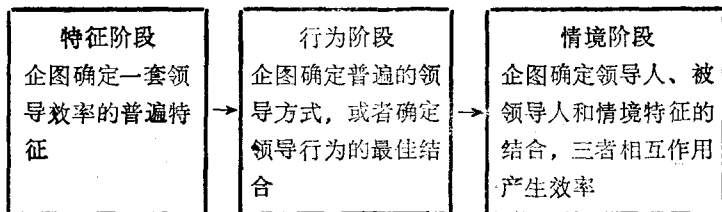
领导研究简评

过去七十年中，对领导的研究项目超过三千个，并提出几十种理论和模式^③。虽然理论研究活动数量惊人，可是几乎没有经理需要的工作指南。因此，为了提供有用的工作指南，我们扼要地述评几个主要的有历史意义的领导研究工作，并指出它们的缺点和局限性。

对领导的研究，经过了三个明显的时期或阶段：特征阶段，行为阶段和情境阶段。这三个阶段各有一些特点，下面要作解释。领导思想发展的三个阶段，用图表形式加以说明（图1-1）。

图 1-1

领导思想的发展过程



特征阶段 从耶稣诞生前到二十世纪四十年代末，对领导的研究强调探索领导人的特征（例如社交的年龄和程度等），以便找到一套普遍特征；有了这些普遍特征，领导人在一切情况下都能进行有效领导。虽然在一些研究工作中得

到一些似乎很重要的特征，可是研究的结果前后发生矛盾，其他的研究成果没有什么积极意义。

由于这些研究积累一些消极的成果和斯托格狄尔 (Stogdill) 对这些消极成果进行过批判，从而关于领导人特征的重要性的舆论高潮，在四十年代末开始低落。领导研究人员开始放弃特征研究，绝大多数再也不走回头路了^④。现代的舆论认为，特征研究很不受欢迎，适用一切情况的领导效率的普遍特征是不会有的。

行为阶段 随着特征研究人员的减少，就提出许多可供选择的观点，最后落到领导人行为，下级满意度和工作成绩三者关系的研究上^⑤。在行为阶段的高峰期，大致从四十年代末到六十年代初，就进行了几个大的研究方案，其中俄亥俄州立大学领导研究中心的方案，多年来很受重视。

第二次世界大战结束后不久，俄亥俄领导研究中心就开始了研究活动。起初，集中研究军事组织的领导。其中有一个研究项目，对B—25轰炸机的机组人员进行详细的调查，把调查答案进行统计分析^⑥。从分析中发现许多共同的方面。总结机组人员对机长行为的看法时，其中两个方面看来最为重要。

1、体谅人 (Consideration)，以人与人关系为中心，是领导人最主要的行为，即体现友谊，相互信赖，相互尊重，体贴温暖的领导人行为^⑦。

2、主动结构 (Initiation of Structure 有译为着手组织，即领导人主要依靠给下级提供机构，如确定任务，工作方法和程序，使下级作出令人满意的成绩——译者注)，以工作为中心，这是表示领导人善于组织并规定本人和机组人员之间的相互关系^⑧。

在以后的调查研究中，原来的调查表加以修改继续使用。在不同情况下，从朝鲜上空的飞行战斗任务到装配线工作^⑩，体谅人和主动结构仍然是领导人最主要的行为。此外，在俄亥俄州和别处，为比较这两种领导行为对下级的工作成绩和满意度的影响，进行了大量调查研究。他们发现，具有高度体谅人和高度主动结构的领导方式，必然使下级得到很大的工作成绩和满意度。可是，在很多调查研究中也发现，在取得这些积极成果的同时，也带来一些消极的影响（例如有较多的跳厂和旷工行为）。有时，体谅人和主动结构的其他结合（例如低度体谅人和高度主动结构的结合）实践证明效率更高^⑪。

在其他一些调查研究，例如密西根大学进行的调查研究中，类似的行为得到类似的结果^⑫。高度体谅人和高度主动结构的结合，通常会取得积极的效果，当然不是在一切情况下都如此^⑬。研究的结果表明，不存在普遍有效的领导方式，因为管理活动，组织上的成就和下级满意度三者之间的关系随着情况变化而变化。六十年代初期，上述事实已很明显了，领导研究人员开始向情境研究转变。

情境阶段 最近领导研究几乎完全转向“情境研究”。情境理论是研究领导行为和下级行为同情境（环境）间的相互关系。本书的其他章节对情境理论作了清楚的阐述，例如菲德勒的文章扼要说明三者怎样相互作用，从而提高领导效率。一句话，菲德勒理论的要点是：以搞好人与人的关系为重点的领导人（简称关系型——译者），在情况对下级的工作有利时，就能很好完成任务（例如主动结构），在情况中等有利或不利时，也能搞好人与人的关系（例如体谅人）。另一方面，以完成任务为重点的领导人（简称任务型——译

者)，在情况有利时，能搞好人与人的关系，在情况中等有利和不利时，也能完成任务。菲德勒的模式指出，关系型领导人在情况有利时比任务型领导人效率高，但情况非常有利和非常不利时，则恰巧相反。

豪斯、米切尔，弗鲁姆等作者提出领导人、被领导人和情境之间相互作用的类似模式，我们将不予评述，但是读者能从菲德勒模式的讨论中领会情境领导研究总的方向。

虽然这些新情境模式没有充分检验过，可是现有的研究一般都支持这个见解：为了准确描绘领导过程中的错综复杂性，领导的情境观点是不可缺少的。

基 本 要 求

读者这时也许会问，“领导理论的讨论和研究，和管理实践有什么关系呢？”答案有两个，是针对组织和经理个人的，这些组织打算提高管理监督队伍的领导效率，经理个人关心自我发展。这两种要求是交织在一起的，下面我们打算分别论述。

组织上的要求

第一，就组织上努力增加有效的领导人的后备数量而言，挑选人才似乎不是首要的答案。斯托格狄尔等人总结领导人许多特征的结果，清楚地表明，根据领导效率普遍特征挑选人才，注定要失败^⑥。可是，上述这个论断也不绝对正确，需要作些修改。因为这个论断只涉及领导效率，而这只是管理效率的一个方面。经理除了提高领导效率，还要千方百计提高组织效率。和挑选有效的领导人有所不同，挑选