

麦格劳-希尔教育出版集团独家授权



掌握领导技巧，成为经理人中的经理

# 领导艺术

Managerial Leadership

[美] 彼得·A·托平 Peter A. Topping / 著  
颜世富 章震宇 秦一琼 / 译  
宋继文 / 审校

 中国财经出版社

埃默里大学 Goizueta 商学院 EMBA 教材

EMBA 系列教材

# 领导艺术

(美) P·A·托平 著

颜世富 章震宇 秦一琼 译

宋继文 审校

*Managerial*

*Leadership*

中国财政经济出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导艺术 / (美) 托平著, 颜世富, 章震宇, 秦一琼译, 宋继文审校  
—北京: 中国财政经济出版社, 2003.6  
书名原文: Managerial Leadership  
ISBN 7-5005-6522-4

I. 领… II. ①托… ②颜… ③章… ④秦… ⑤宋… III. 企业领导学—研究生—教材 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 036460 号

著作权合同登记号: 图字 01-2002-4309

**Managerial Leadership**

Peter A. Topping

ISBN 0-07-137523-6

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳—希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得出售。

**中国财政经济出版社 出版**

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: [webmaster@ewinbook.com](mailto:webmaster@ewinbook.com)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13.75 印张 261 千字

2003 年 6 月第 1 版 2005 年 3 月北京第 4 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 7-5005-6522-4/F·5691

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

## 总 序

MBA 在中国的发展，应该说整整有 20 年的历史了。在这 20 年中，这个发展基本上可以分为两大阶段，即探索引进阶段与自主发展阶段。

1979 年后，随着改革开放的浪潮，中国的管理教育改革也提到议事日程上来了。如何使中国的管理教育更符合管理现代化的要求，已经成为中国教育界的有识之士思考与探索的问题。正值此时，加拿大政府与我国政府在贸易协定的框架下加设了中国管理教育项目，以期通过对中国中青年教师的培养，加强双方在管理与文化等方面的了解，形成很好的沟通桥梁，进一步推动中加贸易。

在这个大的背景下，从 1983 年开始，在加拿大国际开发总署（CIDA）的指导下，加拿大麦吉尔大学等 9 所加拿大大学与中国人民大学、清华大学等 9 所中国大学进行了密切合作，积极培训中国的青年教师。一批又一批的中国教师在加拿大获得了 MBA 学位，还有一大批中国青年教师在中国系统地学习了 MBA 课程。最初，中国的教师们对 MBA 教育还只是一种朦胧的认识，只是感到所学的知识内容新颖，教学手段活跃。随着时间的推移，这些教师们才开始真正认识到 MBA 教育体系的

优越性，一些学校也开始尝试举办联合培养的 MBA 学位。中国人民大学从 1986 年起，与加拿大麦吉尔大学合作举办了两届 MBA 班，从而引进了新的管理知识、新的教学理念、新的教学方法。

在探索过程中，当时国家教育委员会以及中国人民大学、清华大学等 9 所院校逐渐意识到我们应该在管理学上有自己的专业硕士学位，自主地发展中国现代管理教育。

可以说从 1989 年开始，自主发展阶段就正式启动了。当时的国家教育委员会先后召开了一系列的会议，探索在中国举办 MBA 的可能性与条件。1990 年，经国家教委的批准，中国人民大学率先启动了这个项目。随后，清华大学、复旦大学、厦门大学、南开大学、西安交通大学等 8 所院校在 1991 年先后举办了中国的 MBA。

在自主发展的最初阶段，可以说，人们对这样一个专业学位并没有很大的热情，也没有认识到工商管理硕士（MBA）与管理学硕士（当时还是统称为经济学硕士）的异同之处。有些人甚至认为这只不过是在大学本科学位上再增加一个第二学位罢了，没有把 MBA 作为一个主流的学位来进行管理。而社会上对 MBA 的认知程度也不高，甚至误以为工商管理硕士就是为工商行政管理部门培养专门人才。当时，学生人数并不多，就业也有一定的困难。

随着市场经济的概念正式提出，MBA 也相应得到发展。正是忽如一夜春风来，千树万树梨花开。MBA 陡然间成为一块金字招牌，到处可以见到有关 MBA 的报道与争论，中国出现了 MBA 现象。学生报名踊跃，办学规模扩大，办学单位增多。到了 1994 年，全国已经有 26 所院校可以授予 MBA 学位，到 1996 年就发展到 62 所院校。

在中国工商管理教育蓬勃发展时期，人们对这个舶来品真有些褒贬不一，开始讨论 MBA 是否过滥了？MBA 能解决中国的管理实际问题吗？MBA 质量能和其他学位相比吗？能与在中国办学的外籍军团真正打拼吗？等等。这一切虽不能都看成是对中国 MBA 的求全责备，但也会看到人们对中国 MBA 所寄予的希望。

2002年,经教育部批准,中国30所院校又正式开通了EMBA教育。这又是一个新的挑战。在挑战中,各举办MBA项目的学校所要思考的就是在不同条件下,如何树立自己的远景与使命,建立自己的办学体制,创出自己的办学特色,提高自己的办学质量,形成一流的管理教育,特别是如何突出EMBA的特色来。

MBA教育是最容易与世界管理教育接轨的。为此,当我们强调特色时,就不能只强调地方特色,应该有一个全球的眼光,要把管理教育放在整个世界范围内进行综合考虑,不断地吸纳国外先进的管理经验与方法。这是一个方面。而另一个方面就是各个学校的MBA项目要形成自己的风格。1998年中国有6位管理学院的院长与教育部官员作为中国管理学院院长代表团访问了美国一流的商学院,与那些出类拔萃的院长们探讨办学理念。在整个访问过程中,逐渐明确了这些世界一流的管理学院的办学特色。例如,位于纽约的哥伦比亚大学和纽约大学的侧重点是国际化,主要是面向欧洲的国际化。此外,他们还依托临近华尔街的优势,办出了自己的财务金融特色。而位于西海岸的加州大学伯克利分校则是更侧重于亚洲方面的国际化。哈佛大学商学院在办学上不突出地缘概念,强调培养企业的领导人。凡此种种,不同的理念驱动了不同的办学体制、不同的教学方法、不同的组织结构,形成了不同的办学特色。

在创建中国自己的办学特色中,除了要有明确的办学理念、改变传统的教学方法以外,教材也是一个非常重要的载体。有段时间,学校一直在教学过程中学生应该使用什么版本的教材争论不休。到底是直接使用英文教材好,还是用翻译教材好,还是用中国教师自己编著的教材好,众说纷纭。根据我的教学经验,在课堂上直接用英文教材,学生由于没有一个真正的外部英语语言环境,加上管理教育不同于一般的理工科教育,学生在准确把握英文教科书的内容上会有一定的难度,从而影响了课堂的教学质量。中国教师编著的教材,可能会受到作者对其学科知识的掌握程度以及写作布局谋篇上的影响,使学生在学习中出现一些偏颇。

在这种情况下，国内一些大的出版社分别组织编译了在国外畅销的教科书，弥补教学上的短缺。中国财政经济出版社易文出版中心根据目前的需求，与美国著名的出版集团——麦格劳—希尔教育出版集团协作，推出了本套 EMBA 系列教材。据我所知，这是目前市场上惟一一套专门为 EMBA 教学而设计的教材，包括《销售管理》、《创业管理》、《战略营销管理》、《兼并与收购》、《财务管理》、《公司战略》、《领导艺术》、《公司治理》等，其中有一些是根据 EMBA 教学的教案整理而成，而这套书的作者都是国外著名大学的教授和著名公司的高级管理人员。这实在是一件大好事。而且这套书的译者都是国内相关领域内的专家学者。从中我们可以看出，该出版社可谓是匠心独运、另辟新径，将使读者获得超值的享受。同时，这些教材的问世，也会给我们这些教育者一些启迪。目前，一些学校开设的 MBA 课程，还是用具体专业的名称冠在具体课程的名称上，如“人力资源管理”、“组织行为学”等，没有再进一步细化。这样充其量是该专业的一个概论，不可能形成一个真正的专业，学生的知识也不可能进一步深化。从本质上讲，这就无法很好地开展 EMBA 教学。希望我们的 MBA 教育者们能够通过国内外的学术论文以及这些教材，不断思考我们自己的教材问题，不断思考我们自己的教学方法，开办出更好的 MBA 项目来。

最后，再一次感谢中国财政经济出版社对我国 MBA 教育事业的贡献！

徐二明

2003 年清明

# 译者序

受中国人民大学萧鸣政教授的推荐，我承担了 P·A·托平博士所著《领导艺术》一书的翻译工作。当时自己本来已经有许多事：教书、写书，以及管理上海慧圣咨询公司，但是，P·A·托平博士著作本身的魅力吸引我愿意将它尽快地介绍给中国的企业管理人士。

我自己在上海交通大学教授的课程之一便是《领导科学与领导艺术》，因此收集了较多的领导艺术方面的书，也动员学生买了许多领导艺术方面的书。对于这些著作，我们很满意的并不多。出版的领导艺术方面的书，或是大学教师编撰的，或是有实际经验的管理人士总结自己的成败得失之谈，别人可能也欣赏这类著作，但我本人对于这类著作难于产生崇敬之情。我比较欣赏有实际管理经验的大学教师撰写的管理学著作。P·A·托平博士的著作便是我所喜欢的这类书。

托平博士既是埃默里（Emory）大学商学院的教师，又有给可口可乐公司、博世公司、UNUM 公司、施乐等大公司服务的经验。身为大学教师，托平博士的著作观点新颖，既有渊博的管理学理论，又有着丰富的实务经验，他的著作重实用，体现出极强的操作性。

本书主要由上海交通大学颜世富、上海中医药大学章震宇和华东理工大学秦一琼翻译，上海交通大学董薇、黄丹，香港科技大学宋继文，中欧国际商学院夏荔，上海慧圣咨询公司郭淞、甘华翻译了部分内容，宋继文审校。热忱欢迎大家对我们的翻译工作提出意见。

真诚祝愿这本《领导艺术》译著对于读者朋友形成有自己特色的领导模式有切实的帮助作用。

颜世富

2003 年 1 月 1 日

于上海交通大学管理学院

# 前 言

记得在 1995 年时，我与 UNUM 保险公司的分支机构科罗利尔生命与意外伤害保险公司（Colonial Life & Accident Insurance Company）的 CEO 鲍勃·斯达顿（Bob Staton）讨论过公司内部缺乏领导力的问题。在被设在缅因州的伤残保险公司 UNUM 兼并之前，科罗利尔是南卡罗莱州哥伦比亚市为数不多的大型本土公司之一。起初，由于 UNUM 同科罗利尔人员保持一定的距离，接收迹象不明显。但最终母公司不可避免地愈发介入子公司的日常业务，尤其是当投资回报开始下降时。在 20 世纪 70 年代到 80 年代，科罗利尔一直是一家独立的、经营较成功的公司，但随着保险行业发生的变化，不容易赢利，要成为最优秀的公司变得愈来愈困难。科罗利尔面临取得良好财务业绩的压力。因此，斯达顿和他的高层管理团队正在从企业内外寻找走出困境的解决之道。

他们的研究成果之一就是为公司内所有管理人员制定提升领导力的训练项目。我正是为设计这个项目的部分课程而与斯达顿见面的。在谈话中，他清楚地表达了对于科罗利尔有太多经理人却没有足够领导者的忧虑。我忍不住问他，经理人和领导者之间的区别是什么？斯达顿的回答和我在这次谈话前后多次听过的高层管理人士们的回答差不多。他说：“经理人等着别人告诉他做什么；但领导者主动思考该做什么，并主动去做。”

管理的价值究竟发生了什么变化？在商贸世界里它似乎变得微不足

道了。摆脱“经理人”代之以“领导者”的呼声强烈而清晰。鉴于 20 世纪 50 年代德鲁克（Druck）的巨著《管理实践》（The Practice of Management）的流行，我们已经退步了多少？我们真的需要完全摆脱经理人组织吗？

我以前在北卡罗莱大学的同事迪克·布莱克本（Dick Blackburn）在 15 年前就把复杂组织里中层经理人面临的挑战称为“领导艺术（Managerial Leadership）”。尽管我的记忆容量早已处于饱和状态，但这个名词却一直深印在我的脑海里。直到最近，我才愈发明白它在我记忆中挥之不去的主要原因。我听过许多像鲍勃·斯达顿这样的经营者们抱怨他们的公司里缺乏领导力的感叹，同时我也听到许多经理抱怨他们被分派的工作越来越多。这表现出了完成工作与培养人才之间的紧张对立，还仅仅是个例子而已？

事实是，我们确实还是需要好的经理人，他们能够有效地进行规划、组织、指导和监控。在企业中我们也十分需要领导人才，由他们来激励、诱导和培养其他人。领导者，不仅在最高层，在企业的各个阶层都是需要的。我们用来进行管理和领导员工的格言仍然适用，只是要略作修正，我们所需要的是，在管理所有事务与活动的同时也能有效地领导所有人。

出于对布莱克本教授的尊重，我选择了《领导艺术》（Managerial Leadership）作为本书的题目，因为它最精确地表现出企业今天面临的领导方面的问题。尽管高层经营者是否需要参与管理还可商榷，但在一般管理级或以下阶层，公司仍需管理与领导二者能力兼备的人才。这带来了对个人的巨大的挑战，因为这两种技术体系是相当不同的。发现员工的潜质属于典型的管理职能，但要成功地将他们推进到更高水平则属于领导艺术领域。企业也因此面临着艰巨的考验，许多公司已经学会了开发中层职员的管理能力，但还不善于拓展领导力素质。在过去这就足够了，但对于今后还是不行。借用鲍勃·斯达顿的说法，组织中领导力的缺乏是对公司经营业绩的严重损害。

本书主要关注经理人领导力的领导艺术方面的问题。在不削弱完善管理重要性的前提下，当前的主导需求是完善经理人的领导行为（尤其是那些“中低阶层经理人”的领导力问题，即在企业中层而不是顶层活动的领导者）。我谨以过去我所设计并执行的领导开发课程，用相同的主题与方法来撰写这本书。以我在业界超过 15 年的经验来说，它真的有效。

个人的动机对于学习和变革至关重要。提升领导力的实践是一项需要高度个人努力的行为。就像改掉坏习惯是很困难的，改变领导行为要消耗大量的情感能量。同时，不幸的是，对任何人和任何情况都适用的正确答案或模式是不存在的。这就是我为什么不打算提出单一准则和工作框架的原因。我认为，你需要建立自己的领导模式——对你来说最有效的模式——不只考虑你的能力和领导风格，也要顾及企业环境和下属的特质。

有谁能教你怎样成为一名更好的领导者吗？这是个常被问到的问题，对于这个问题，我是非常了解的（作为一名管理人教育者，我的答案或许会使你吃惊）。这使我回忆起 70 年代初我所上的心理学课程。这门课是由约翰·卡罗尔教授来讲授的。我一直不明白这样一位知名的国际心理测量学家为什么会来教这样一群无知的学生。他大部分的授课内容超越了我们的理解能力，甚至似乎属于完全不同时空的东西。不过有一堂课却让我印象深刻。卡罗尔博士自言自语地讨论着天资与后天养成的问题（因为整个房间里只有他有能力做这种深度讨论），他声称这个议题没有什么了不起。人的行为是出于天性的驱使还是社会影响无关紧要（那时遗传工程的重大突破尚未发生）。卡罗尔相信，即使社会化对人的行为模式只有 10% 的影响，而这又能怎样呢？既然我们对改变天性无能为力，惟一的办法就是注重后天养成的那部分。

在领导艺术的应用上，我们总想知道个人的与生俱来的天性和可以训练发展的部分各占多大比重。若依卡罗尔教授所说，这不重要，即使教育只能使你领导效能增进 10%，它也是值得我们关注的。考虑一下

吧，在任何一个企业里，经理人发挥他们全部的能力发挥到什么程度——当然不可能是他们全部的潜能。如果我们能教会他们成为更成功的领导者，哪怕每个人的微小进步也都能给整个企业带来巨大收益。那么，领导艺术是否可以被“教”出来呢？不是通过我们教授数学或计算现金流量折扣的方法，而是提供一种更升华的认识，教导他们去认知领导行为将如何影响其他员工，以及这样的改变能如何帮助每个人提高工作效率。

为能在此领域获得成果，我们值得付出努力。几乎所有当今的领导学权威都同意，领导能力是成功的经理人与主管能够在一般员工中脱颖而出原因。通过过去 20 多年对许多不同国家、不同行业的企业管理人员的研究，我了解到这种启蒙之光是可以点亮的。通过启蒙、信念，以及为改善行为付出努力的意愿，你可以使自己成长为一个更加成功的领导者。这种投入会有很高的回报。如果这本书能在人生旅程中对你有所帮助，我将感到相当荣幸——为你和我的成就！

## 鸣 谢

许多人士为我写这本书提供了重要帮助。无疑，我要向过去 20 多年中，我慷慨分享了他们的智慧的经理人和经营者们致以深切的谢意。

在个人方面，我在古兹维塔商学院的两位同事，瑞克·基凯（Rick Gilkey）教授和加底什·谢什（Jagdis Sheth）教授给予我相当多的鼓励和明智的建议。我的高级管理教育工作团队的伙伴们提供了有力的支持以使我有足够的时间完成本书。我还要感谢我的研究助理伊伦·麦克诺兰（Irene McNorland）为此书付出的努力。

凯利·克里斯藤森（Kelli Christiansen）是位颇有耐心的编辑，他给予了许多支持。还要谢谢我的弟弟斯蒂芬（Stephen），他也是编辑和出版商，他对写作的敏锐洞察力和独特观点使我获益匪浅。特别要感谢我的妻子泰蕾兹（Therese），这两年间从她那里我学到了很多关于领导学、人类行为学和精神病学职业的精微知识。

# 目 录

|           |       |
|-----------|-------|
| 译者序 ..... | ( 1 ) |
| 前 言 ..... | ( 1 ) |
| 鸣 谢 ..... | ( 1 ) |

## 第一部分 像经理人一样引领变革 像领导者一样管理变革

|                     |        |
|---------------------|--------|
| 第 1 章 审时度势 .....    | ( 3 )  |
| 了解你的下属 .....        | ( 4 )  |
| 当前最流行的领导学流派举例 ..... | ( 9 )  |
| 自 信 .....           | ( 14 ) |
| 认识自我 .....          | ( 16 ) |
| 自我评估工具 .....        | ( 17 ) |
| 总 结 .....           | ( 19 ) |
| 问题与习题 .....         | ( 20 ) |
| 第 2 章 变革的力量 .....   | ( 21 ) |
| 竞 争 .....           | ( 23 ) |

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| 顾    客 .....               | (28)        |
| 科学技术 .....                 | (30)        |
| 投资者需要 .....                | (31)        |
| 问题与习题 .....                | (32)        |
| <b>第3章 混沌中求成功的组织 .....</b> | <b>(35)</b> |
| 问题与习题 .....                | (38)        |
| <b>第4章 战胜阻力 .....</b>      | <b>(41)</b> |
| 害怕未知 .....                 | (44)        |
| 害怕失败 .....                 | (45)        |
| 不理解变革的需要 .....             | (45)        |
| 不认同变革的必要性 .....            | (47)        |
| 害怕失去某些有价值的东西 .....         | (48)        |
| 惰    性 .....               | (50)        |
| 问题与习题 .....                | (52)        |
| <b>第5章 左右为难 .....</b>      | <b>(55)</b> |
| 领导变革 .....                 | (56)        |
| 创造一个学习导向的公司文化 .....        | (63)        |
| 问题与习题 .....                | (68)        |

## **第二部分 发展你和你的合作伙伴**

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| <b>第6章 领导的竞争力 .....</b> | <b>(71)</b> |
| 识别关键竞争力 .....           | (72)        |
| 发展竞争力 .....             | (75)        |
| 问题与习题 .....             | (80)        |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| <b>第7章 训练</b>         | (83)  |
| 来自体育界的经验              | (84)  |
| 作为经理人的教练角色            | (88)  |
| 激励员工                  | (89)  |
| 问题与习题                 | (94)  |
| <b>第8章 教导技术</b>       | (95)  |
| 吃透学习                  | (99)  |
| 问题与习题                 | (103) |
| <b>第9章 辅导</b>         | (105) |
| 困难的程度                 | (106) |
| 有效辅导的要诀               | (109) |
| 问题与习题                 | (110) |
| <b>第10章 发展自己和发展他人</b> | (113) |
| 创造激励个人发展的环境           | (115) |
| 问题与习题                 | (118) |

### 第三部分 行动中的经理人领导艺术

|                  |       |
|------------------|-------|
| <b>第11章 反馈技巧</b> | (121) |
| 沟通是双行道           | (125) |
| 问题与习题            | (127) |
| <b>第12章 左右逢源</b> | (129) |
| 经营你与上级主管的关系      | (130) |