

知名管理学者的巅峰之作

典范领导者

 *The Model Leader*
A Fully Functioning Person

(美) 威廉 D. 希特 (William D. Hitt) 著

杨亚齐 译

范保群 审校



机械工业出版社
China Machine Press

C933
X127



郑州大学 *040103053440*

~49

知名管理学者的巅峰之作

典范领导者

The Model Leader

A Fully Functioning Person

(美) 威廉 D. 希特 (William D. Hitt) 著

杨亚齐 译

范保群 审校



机械工业出版社
China Machine Press

C933

X127

William D. Hitt. The Model Leader: A Fully Functioning Person.
ISBN 0-935470-62-x

Copyright © 1993 by Battelle Memorial Institute.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Battelle Press授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-3920

图书在版编目(CIP)数据

典范领导者 / (美) 希特 (Hitt, W. D.), 著; 杨亚齐译. - 北京: 机械工业出版社, 2004.9

书名原文: The Model Leader: A Fully Functioning Person

ISBN 7-111-14070-2

I. 典… II. ①希… ②杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第017862号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘照地 版式设计: 刘永青

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年9月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 6.5印张

定价: 19.50元

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社发行部调换
本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

成为一个领导者的过程和成为一个全能的人的过程是一样的。

——沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

致 谢

在付梓前，我非常荣幸地征募了一支梦之队审阅手稿。我衷心感谢他们帮助我去除我未能发现的瑕疵。他们是：格雷迪·博格（Grady Bogue）、鲍勃·鲍尔斯（Bob Bowers）、尼尔·德罗布尼（Neil Drobný）、卡梅伦·芬彻（Cameron Fincher）、汤姆·麦克莱恩（Tom McClain）、乔治·里泽（George Rieser）、查理·圣约翰（Charles St. John）、杜安·桑德曼（Duane Sunderman）和比尔·威尔金斯（Bill Wilkins）。

我真诚地感谢伊冯娜·伯利（Yvonne Burry）为编辑手稿所做的高质量的工作，她的印记遍布这本书的每一页。

感谢格温·伯顿（Gwen Burton）、谢里·加尔福特（Sherry Galford）和琼·海沃德（Jean Hayward）所做的手稿录入工作，正是有这三位秘书的工作，手稿才变成了漂亮的书本。

对以上诸位，我再次说声：“谢谢！”

前言

哲学家伊曼努尔·康德（Immanue Kant）对照了两种自我评价的不同方法。他说第一种方法是将自己与一个理想的典范进行比较，第二种方法是总把自己和他人进行比较。康德认为第一种方法是正确的，第二种方法是错误的。

本书通过展示对一个典范领导者的生动描绘，供您观察和研究，以帮助您成为一个更加有效的领导者。本书从基础的领导学理论开始，然后提出25种特定的领导能力，将这些能力汇集，就是典范领导者的写照。“典范领导者”一词被用来描述一种理想类型，专指假定的、完全拥有全部25种能力的特例。“有效领导者”一词将被用作专指现实世界中正在努力成为典范领导者的人。典范领导者就是本书所阐述的对象。

也许在历史上没有人曾完全达到本书所展示的这种理想状态——也许将来甚至永远没有人能达到——但愿本书依然可以成为您领导生涯中的指路明灯。

我鼓励您读一读这本书，思考一下书中所述，并完成附录中的领导行动纲领。如果您在下一年内去实施领导行动纲领，那么您将成为一个更加有效的领导者！

——威廉 D. 希特

目 录

致谢 前言

第1章 领导学理论	1
第2章 理性	15
概念技能	17
逻辑思考	21
创造性思考	26
全局观	30
沟通	34
第3章 权力资源	39
员工	41
信息	45
关系网	49
第4章 认知	55

认知自我	57
认知工作	60
认知组织	65
认知市场	70
认知世界	76
第5章 核心领导职能	81
价值观	83
愿景	88
指导	92
授权	98
团队建设	103
提升品质	108
第6章 品质	115
认同感	117
独立性	122
真诚	127
责任感	132
勇气	137
诚信	143

总结149

附录 领导行动纲领.....153

参考文献179

译者后记195

第1章

领导学理论

历史上是否曾有这样一个时刻，就是需要一个关于领导学的综合的战略性观点，不是被少数高级职位的领导者所需要，而是被许多各行各业的领导者所需要，无论是从工厂最底层到最高层的领导者，还是从一家麦当劳快餐的特许经营店到一家律师事务所的领导者。这种需要是确实确实存在的！

——沃伦·本尼斯和伯特·纳努斯，《领导者》

(Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders*)

著名的社会心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）一再强调“没有什么比优秀的理论更能指导实践”。然而，很多实践中的管理者把理论看做是学术性的、不切实际的或不可行的。他们关心现实世界的游戏规则，而没有时间去考虑诸如概念性架构、准则、推论、假设等高深的理论。

但勒温是正确的，我们需要的是优秀的领导学理论。优秀的理论好比是路线图，可以成为领导者的指导性工具。一个优秀的理论应当具有：

1. 与事实相吻合 已有的大量领导学的研究产生了大量经验性数据，假定这些数据已被证实，那么任何理论必须和这些数据相吻合。

2. 有助于解释事实 如果数据（事实）和信息（有意义的的数据）之间存在差别，优秀的理论有助于将数据转化为信息。

3. 具有前瞻性 优秀的理论由于侧重因果关系，可以比较准确地预测在A和B发生时，C将会发生。

4. 对实践者有用 很多理论家能够和其他理论家进行相当有效的沟通，但是却不能和实践者沟通（实际上，他们中的有些人甚至没有兴趣和实践者交流）。在领导学领域，一种理论必须为实践者所理解，否则这些理论只能在书架上蒙尘。

本书提出的领导学理论符合上述四个标准。尤其适用两种类型的读者：希望成为有效领导者的管理者以及有志成为有效领导者的学生。

本章提出了一个概念性理论框架——对一个有效领导者的概述。后面的章节将从领导学的五个维度进行详尽讨论，每个

维度都具有对明确的领导能力的界定，所列出的25种能力勾画出了典范领导者的特征。

领导学丛林

如果勒温是正确的，那么是否存在一个通用的领导学理论——能被各种领导者普遍接受并运用于各种不同情境呢？还是视情境而定，而很难形成一个通用的领导学理论呢？

我们能在文献中发现一个理论的许多要素。试图在浩如烟海的文献、大量的线索中整合出一个完整的领导学理论，就如同在没有地图的情况下试图寻找一条走出丛林的路。

表1-1罗列了诸多学者对有效领导者的观点，这些观点不乏真知灼见，但是无一涉及最主要的路径——领导学的实质。

表1-1 有效领导者面面观

-
- 柏拉图：有效领导者都是哲学大师。
 - 马基雅维利：有效领导者擅用权术，运用操纵、掠夺、迂回等方式以实现个人目的。
 - 韦伯：有效领导者具有感召力——那是一种特殊的精神力量，可以感染众人。
 - 泰勒：有效领导者把管理看做一门科学。
 - 德普雷：有效领导者把管理看做一种艺术。
 - 德鲁克：有效领导者能够实施计划、组织、领导和评价等管理职能。
 - 阿普利：有效领导者掌握了通过别人完成工作的技巧。
 - 麦格雷戈：有效领导者深知企业组织中人性化的一面。
-

(续)

-
- 利克特：有效领导者能够建立有效的管理体系。
 - 布莱克和穆顿：有效领导者选择的领导方式兼顾考虑人和生产。
 - 艾柯卡：有效领导者关注3“P”：人（people）、产品（product）和利润（profit）。
 - 布拉德福德和科恩：有效领导者发展员工。
 - 布洛克：有效领导者善于授权。
 - 坎特：有效领导者是处理变化的专家。
 - 本尼斯和纳努思：有效领导者设定愿景，并能把愿景转化为行动。
 - 伯恩斯：有效领导者使追随者提升自我。
 - 戴明：有效领导者帮助他人高质量地工作。
-

走出丛林之路

什么可以引领我们走出丛林？是领导者的推断力，还是领导者的权力资源？是领导者的知识，还是领导者驾驭核心领导职能的能力？是领导者的个人魅力，抑或以上所述都是？那么有效的领导者拥有这些品质应达到什么程度？

沃伦·本尼斯提出了整合有效领导者的各种观点的关键所在：

成为领导者的过程和成为全能的人的过程是一样的，对于领导者和全能的人，生活的本身就是一种职业生涯。用“领导者”这个词来讨论这个过程，不过是更具体的一个方式而已。

——沃伦·本尼斯，《成就领导之路》

(*On Becoming a Leader*)

本尼斯用他非凡的洞察力，为我们指出一条路径：关注领导者首先是一个人，一个全能的人（a fully functioning person）。他已经捕捉到了领导学的实质，并为我们提供了一个能够使用的简单地图。

除了本尼斯的观点，下面让我们来看看关于领导学方面的其他观点：

1. 领导力一般被定义为影响力，就是影响他人并使他们愿意朝着群体目标努力的过程和艺术。（孔茨，奥唐奈和韦里克）（Koontz, O' Donnell, and Weihrich）

2. 这种影响力产生于领导者和追随者之间有效的人际关系。这种关系能“提升”追随者达到他们较高的自我层面。（詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯）（James MacGregor Burns）

3. 能够提升追随者达到他们较高的自我层面的领导者必须是比追随者处于更高层次的人。（詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯）（James MacGregor Burns）

4. “更高层次的人”意味着领导者的心智是成熟的。领导者能够创造便于追随者个体成长的关键所达到的程度，是领导者心智成长的一种标志。（卡尔·罗杰斯）（Karl Rogers）

5. 心理成熟的领导者可以定义为一个全能的人。全能的人可以运用他／她的一切能力并把这些能力合为一体。（歌德）

现在我们必须明确一个显而易见问题：什么是全能的人？

全能的人

在阐述“大全”（Encompassing）的思想时，德国著名哲学

家卡尔·贾斯珀斯（Karl Jaspers）为我们提供了关于领导学和人性一个有用的模式，他的全能人观点是来自于多年来许多伟大哲学家的思想，并由贾斯珀斯整合为一个完整的框架。

贾斯珀斯敬佩的美国哲学家、评论家拉尔夫·沃尔多·埃默森（Ralph Waldo Emerson）清晰的阐明了“大全”的实质，他认为每个人内心都被包容在一个丰富的世界中，这个世界的构成和大小完全取决于个人；这个世界并不是自动进入人的内心的。因此要成为全能的人，我们中的每一个人要么停留于某一境界，要么向上发展。

根据贾斯珀斯的观点，“大全”有4种模式：

1. **经验性“此在”**——生活于现实世界，追寻快乐避免痛苦。
2. **普遍意识**——获取客观的、大众化的、普遍正确的知识。
3. **精神**——识别社会运动、政治团体、协会或组织中的主流观念。
4. **存在**——实现真实的自我。

这些模式可以看做“意识层次”或“内心映像”，他们是联系主观自我和外部世界的桥梁，这包含了我们对现实和真相的看法。

映像并非与生俱有，我们必须建立它并付出努力。洞察和感知世界付出的努力越多，我们的映像将越大越准确。但是很多人并不想付出努力，他们的映像小而粗略，他们对世界的看法狭隘而易于误解。

——M. 斯科特·佩克，《人迹罕至的道路》

(M.Scott Peck, *The Road Less Traveled*)

如果愿意，我们可以建立起内在映像而成为全能的人。在经验性“此在”层次，我们可以建立映像处理日常事务；在普遍意识层次我们可以建立客观和普遍知识的映像；在精神层次我们可以建立用我们意愿识别的超前理念和信念的映像。在生存层次我们很清醒地自由创立自己的映像。所有映像会成为“自我存在”大厦的基石。这些基石通过不统一但非常愿意统一的“理性”连为整体。

贾斯珀斯强调，全能的人绝不会拘泥于一种单一的存在模式，他们能运用所有的模式并纵横驰骋于其间。

存在的模式是分层级的。高层级包含低层级，但是低层级不包括高层级。更为重要的是，高层级为低层级提供了方向。处于潜在生存层级的人停留在较低级的存在模式里，而那些达到客观存在的人处于最高级模式中，后者独立地生活在“大全”之外，被认为是全能的人。

在此，我们提出了领导学理论的基本假设：**典范领导者首先是一个全能的人**。这种人已率先达到了生存模式，但也同时存在于精神、普遍意识和经验性生存境界中，并以理性为导向。

人类潜能之梯

首先我们要强调认识人类潜能的重要性：

诞生只是以孕育开始和以死亡结束这个连续统一体中的一个特殊环节。在这两极中间是产生人类潜能的过程以及这两极

中已存在潜能的复活。

——埃里克·弗罗姆，《自我的追寻》

(Erich Fromm, *Man for Himself*)

“产生人类潜能”意味着什么？“潜能”是指“存在或形成的能力”。但是有人会问“存在或形成什么样的能力？”。有人具备成为艺术家的潜能，有人则具备成为内科医生的潜能，而有人则具备成为优秀牧师的潜能。这种可能不计其数。

每个人生来具有超越“大全”的潜能——即贾斯珀斯提出的4种模式。特定的某人是否选择去认识自身的潜能是一个独立的问题。但是完全可以假设每个人生来具有开发“大全”中所有能力的潜能。

弗罗姆的第二个突出要点是人的一生的主要任务是发掘自身，使自己成为一个全能的人。

从“大全”的构架内研究，我们可以搭建一个人类潜能之梯（图1-1），如下所示，每级表示全能的人所必须具备的基本才能：

1. 应对——有效地与现实世界抗争。
2. 认知——了解现实世界中的事实和真相。
3. 信念——识别社会运动、政治团体、协会或组织中的主流的观念。
4. 存在——实现真实的自我。

同样，这四种能力也是分层级的，高层级能力仅在低层级能力实现后才能形成，但给低层级以指导。有效的领导者不断