

理论·制度·方略

——领导学基石

徐方治 李建光 陈路芳 潘柄至 张华 冯奕强◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

理论·制度·方略

——领导学基石

徐方治 李建光 陈路芳 潘柄至 张华 冯奕强◎著

C93
91



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

方略 30

图书在版编目(CIP)数据

理论·制度·方略:领导学基石/徐方治等著. —北京:中国经济出版社,2005.9

ISBN 7-5017-7147-2

I. 理… II. 徐… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 092644 号

理论·制度·方略——领导学基石

徐方治等 著

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:余静宜(电话:010-68359421)

责任印制:张江虹

封面设计:中子画艺术设计

经 销:各地新华书店

承 印:人民文学印刷厂

开 本:A5

印张:8.5 字数:210千字

版 次:2005年9月第1版

印次:2005年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7147-2/F·5734

定价:22.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

第一章 主体、客体、环境

——领导理论发展的历史轨迹

- 一、西方领导理论的基本思想 (1)
- 二、中国传统领导理论的基本思想 (18)
- 三、马克思主义领导理论的基本思想 (25)

第二章 传统、超越、发展

——现代领导哲学的构建

- 一、迈向新世纪的领导学和哲学联盟 (42)
- 二、从管理哲学到领导哲学 (60)
- 三、现代领导哲学的建构思考 (70)

第三章 改革、完善、发展

——领导体制建设基本问题

- 一、领导体制的历史发展 (96)
- 二、社会主义国家的公共领导体制 (100)
- 三、制度更具有根本性 (122)

第四章 运用之妙,存乎一心

——领导方法运用的理想境界

- 一、公共领导方法的特点 (127)

二、几种重要领导方法的运用	(128)
---------------------	-------

第五章 民主化科学化

——领导决策的正确路径选择

一、决策在领导活动中的地位和意义	(150)
二、决策的科学化和民主化	(156)
三、领导决策的一般过程和必要基础	(161)
四、危机决策	(176)

第六章 定位、准则、规则

——领导用人规范与艺术

一、用人在领导活动中的地位和作用	(182)
二、人才观与识才选才	(185)
三、识才选才的根本途径	(191)
四、用人与激励	(208)

第七章 自身素质优化

——领导成功的根本因素

一、领导素质优化的重要性 with 基本要求	(218)
二、领导者能力素质要求	(224)
三、领导的作风建设要求	(247)
四、领导思想修养和能力建设的紧迫性及途径	(254)

主要参考文献	(265)
--------------	-------

后 记	(268)
-----------	-------

第一章 主体、客体、环境

——领导理论发展的历史轨迹

领导活动自古有之,人们对领导活动的反思与总结产生了丰富多彩的领导思想,从中国先秦的诸子百家对治国齐家的争鸣到西方柏拉图时代的理想国学说以至后来的马亚基维主义,这些光辉的思想为 20 世纪领导科学系统的领导理论的产生提供了坚实的智力基础。由于 20 世纪人类经济政治文化活动的深度与广度空前地发展,领导学应运而生的领导理论也蓬勃兴起。透过纷繁的历史,可以发现,对领导实践研究的中心始终未偏离这一主线,即如何对群众或下属的思想与行动进行有效的决策、指挥、协调,换言之,如果领导活动是有规律可循的,那么这一规律是什么?对这一问题的探索在 20 世纪之前更多地集中在政治组织中的权力的产生与运用,而此后把视野拓展到了企业和其他非政治组织中的权力或称为影响力。这就是说,领导理论的核心是对权力或影响力的产生与运用进行基础性的研究。而领导思想与领导理论除受本身影响以外,同时也受到诸如政治学、社会管理学甚至哲学的影响,如果按照领导理论对影响力来源及其运用的不同,并结合相关的历史时期,可以把领导理论大致划分为三大阶段或类型,依次是特质论、行为论和权变论。

一、西方领导理论的基本思想

(一)领导特质理论

特质理论主要研究的是领导者应具备的素质,这一理论的出发

点是:领导效率的高低主要取决于领导者的特质,那些成功的领导者也一定有某些共同点,根据领导效果的好坏,找出好的领导者与差的领导者在个人品质或特性方面有哪些差异,由此就可确定优秀的领导者应具备哪些特性。研究者认为,只要找出成功领导者应具备的特点,在考察某个组织中的领导者是否具备这些特点,就能断定他是不是一个优秀的领导者。这种归纳分析法成了研究领导特质理论的基本方法。

1. 领导特质理论内容

许多学者包括美国俄亥俄州立大学工商研究所的托蒂文教授,普林斯顿大学莫文,麦肯锡公司的马文·鲍尔等人在分析大量个案的基础上对领导者的素质进行了分析性描述,得出了 100 种以上的素质特征,其中下列素质在成功的领导人身上被经常发现:对环境的适应,对社会环境的应变力,雄心和成就目标,决断力,合作精神,深思熟虑,支配力(对他人的影响力),活力(很高的活力水平),持久性,自信,对压力的承受力,勇于承担责任,耐力,构思力,创造力,机智老练,语言表达能力,关于支撑组织的知识,组织性,说服力,社会活动力等。除此以外,领导特质论还认为体格,气质的因素与有效的领导有关,这些因素包括身高,体重,面貌,精力,健康等。现代对领导技巧和能力的研究认为,领导者应具备三种能力:(1)业务能力,即在某一特定业务领域中的方法,技术知识等;(2)交际能力,即处理人际关系的能力,包括沟通,激励,协调等方面;(3)概念形成能力,即分析能力,创造力,预见形势的能力等。三种能力对不同组织层次的领导的重要性具有差异性。其中概念形成能力对高层领导最重要,人际关系能力对中层领导最重要,而业务能力对基层领导最重要。

在领导特质论中提到的素质,其中一些因素在过去特别是 20 世纪 20—30 年代之前被相当多的研究者视为天生的领导要件,它

们仅仅出现在少数非常出色的领导人身上,如宗教领袖,政治家等。此后,开始批判天生领导素质的思想,认为领导素质是可以学习和训练的,并且这些素质也可以存在于相当多的优秀的人们身上,这种领导素质养成的理论抹去了早期领导特质论具有的浓重的神秘色彩,更受当时社会的欢迎与赞同,同时也为领导行为论的产生埋下了伏笔。

2. 对领导特质论的评价

领导不同于管理,领导是通过选择某种方式影响下属的思维、态度与行为,并实现组织目标的行为过程。领导与管理的区别在于领导是为下级和组织树立目标或远景,提供与保持工作的“意义”,而管理是在远景与意义的框架内执行某种程序。换言之,领导是做正确的事而管理是正确的做事,而领导者就是要发现这样的人,试图通过观测一些个性指标找到正确的人,并将其委派到领导职位上去。

领导特质论具有一定的合理性,它为领导者的选拔与培养提供了一个指南。比如 20 世纪 40、50 年代西方兴起的人力资源管理运动对企业与政府职员的选聘就使用 ASK 模型,即态度—技能—知识模型;20 世纪 90 年代以来流行于国际上的管理者(领导者)胜任力模型最初是由美国学者 McClelland 在吸收早期领导特质论的思想的基础上加以改进,于 1973 年提出。但是领导特质论特别是早期的领导特质说具有很大的局限性。表现如下:

(1)罗列领导特质,没有指明各种特质之间的相对重要性。不同的研究者提出不同的甚至是相互冲突的特质指标,没有一个统一的框架,学术界认同感较差,不利于知识的积累和科研的扩展。

(2)理论的解释力和预见力较低,研究者从成功的领导者身上概括出许多的特质,用这些特质去选拔正确的人即领导者并不很成功。相反,在一个领域成功的领导者的特质有可能成为另一领域取

得领导绩效的障碍,这导致了领导特质论对现实的管理实践指导力较差,不能准确预见领导绩效的高低。这也说明,领导绩效还依赖领导者特质之外的一些重要因素。这为领导行为理论和领导权变理论的产生与发展提供了可能,使后者认真考虑领导的情景因素。

(3)领导特质论着力去寻找所谓的“伟人”、“英雄”、“能人”,并以历史上著名的人物作为原型和研究出发点,这就直接造成了两个后果。第一,对普通的人民关注不够,有可能将普通的组织成员视为一个无足轻重的主体,忽视他们的需要、利益与行为、呼声,并进而忽视领导者与下属的关系。而这种关系正是领导的本质,领导者发挥作用的基点。忽视了领导与普通群众的互动,就有可能使领导活动陷入虚无,陷入形式主义,使领导实践缺乏面对复杂的社会问题的能力,最终领导活动归于失败。同时,普通群众缺乏对领导的主动式参与,这种静态的、抽象的领导模式最终会使下属在“英雄”的阴影之下失去自我主体性,这种群氓假设的领导理论并不利于公共管理的民主化和现代化、规范化的进程。第二,由于聚焦于“伟人”特质,过分推崇专职天赋的特质,就有可能陷入英雄史观的泥潭,走向英雄推动历史的极端,最重要的是它企图以对某些历史人物的研究成果作为抽象的领导模型。这就使活生生的与具体的社会、经济文化、政治环境相联系的领导者与领导活动转化为一些堆砌的特质模型。在具体的管理实践中,就可能使人们用这些模型按图索骥去选拔所谓正确的人,即理想的领导人。这种倾向使领导特质理论缺乏社会性,没有看到“历史也可以创造英雄”,忽视了领导的阶级性,领导与具体社会中的利益集团、政党、群众等社会因素的相互联系与制约。这就直接违背了领导活动的二重性原理,即领导实践既具有社会化大生产的特性,又具有与具体的生产关系与社会制度相关联的特性。由于上述领导特质论在理论与实践方面的局限性,人们开始摸索影响领导绩效的另外一些因素。一个显而易见的事实是,西方发达国家在经历了较长时间的高速发展后,物质生

活水平得到很大提高,管理实践中员工的自我实现的需求随着物质需求的日益满足及社会文化教育水平的普遍提高而凸现出来,人们不再对强势人物、英雄、能人盲目崇拜。二战后,政治的现代化和民主化浪潮席卷全球,公共管理中官僚主义经受日益激烈的冲击,如何既满足员工需求又同时正确高效地完成工作便成为领导理论的焦点问题。这时研究重心转向对成功领导者偏爱的行为风格的考察,领导行为理论应运而生。

(二)领导方式(行为)理论

领导特质理论研究的是领导者应该是什么样。对领导者来说,更重要的问题是领导者应该怎么做,即领导者的行为,领导方式理论研究的就是领导者的各种做法。每一种领导方式理论都归纳出了若干种典型的领导方式。

领导方式(行为)理论的流派较多,如美国学者怀持与李皮特把领导方式分为权威式、民主式和放任式,伦西斯·利克特提出的领导方式系统理论也即支持关系理论,把领导方式归纳为压榨式的集权领导、仁慈式的集权领导、协商式的民主领导、参与式的民主领导;美国俄亥俄州大学把领导行为归纳为以人作为中心和以工作为中心两种;美国布莱克的领导方式理论归纳出五种典型的领导方式,即1.1型方式(贫乏型),9.1型方式(权威型),1.9型方式(乡村俱乐部型)和5.5型(中庸型);美国坦南鲍姆和施密特的领导行为连续统一体理论把领导方式作一个连续的统一体,并提出了连续统一体上七种有代表性的领导方式。

综观上述领导方式论,它们有一个共同的特点,即都是从两个维度来分析领导行为。

第一维度是关心组织,强调工作任务(结构/生产)或强调代表组织的领导者的作用及权力。这种维度比较突出的领导行为通常的特点是:一是以工作为中心,领导者优先考虑工作完成的质量与

数量。二是为了完成工作,领导者通过设计组织的结构,明确职权权力相互关系和沟通办法,确立工作目标要求,制定工作秩序、工作方法等来引导控制下属的行为表现。三是领导者在领导活动中的作用非常突出,而下级的作用或主动性常常被忽视。下级的个人目标和要求被优先的组织目标所压制。四是在领导形态上,主要表现为一种理性化的、制度驱动的正式的非个人化的权力动作。

第二维度是关心他人,主要以人际关系为中心,强调下属个人的需要。特点为:一是考虑组织层面的目标,但也强调个人的目标和需求;二是领导者的作用是给下属较多的工作主动权,注意建立同事之间、上下级之间的互信气氛;三是下级目标应与个人作用的发挥结合起来,生产任务就可能得以完成;四是在领导形态上,主要为一种人性的情感所驱动,非正式的个体性的权力的运作。这两个维度在有的学者看来是互相冲突的,但对更多的学者来说是可以某一领导者身上并存。在领导行为理论的前期阶段,大多学者由于仅仅对这两种维度进行了无机组合,并没有考虑到在何种条件下哪种方式更有效,而坦南鲍姆和施密特则对此进行了开拓性研究,成为以后的权变论的先声。下面对其理论作较详细的介绍。

1. 领导行为连续统一体

由美国公共管理学家坦南鲍姆(R. Tannenbaum)和施密特(W. H. Schmidt)提出的领导行为连续统一体理论认为,领导方式是多种多样的,这些领导方式形成了一个连续的统一体,其中的两个极端是独裁的领导方式和民主的领导方式,中间则是领导者权力同下属权力多种不同的结合方式。

两端分别是民主和独裁两种极端的领导行为。从左至右,领导者运用职权逐渐减少,下属的自由度逐渐加大,从以工作为重逐渐变为以关系为重。随着领导者授权程度以及决策方式的不同,就形成了一系列的领导方式。他们在这个连续统一体中举出了七种有

代表性的方式。

坦南鲍姆与施密特认为不能说哪种领导方式是正确的,哪种领导方式是错误的。应当根据具体情况考虑各种因素,选择适当的领导方式。他们认为,需要考虑的最重要的因素有以下三个方面:

(1)上司方面的因素,包括领导者的价值观体系、对下属的信任程度、对某些领导方式的偏好以及对不确定情况的安全感等。

(2)下属方面的因素,这包括下属对独立性的需要程度;下属是否准备承担决策的责任;下属是希望有明确的指示,还是希望有较大的活动自由;下属是否具有对问题所必需的经验和知识等等。

(3)环境因素,如组织的价值准则和传统、问题的性质、时间的压力等。

2. 领导行为论的评价

领导行为论或领导风格论从正确的领导行为出发,认为领导行为是影响有效性的关键因素,而大多数的学者将领导行为分为关心人(职工)人性化与关心生产(工作)制度化的理性行为。有的将这两种行为进一步细化,并进行组合,得出了典型的领导行为模式,对每一种行为模式的优劣分析使该理论认识到下级的利益、需求,而这种需求主要是物质报酬、社会交往与尊严需求,从而下属被当作主要社会人来对待。领导行为论主张领导者应考虑是否满足下级的社会心理需求。可见,它把领导与下级的互动纳入视野,论证开始触摸到了真正的领导本质,即领导是一种双向关系。基于此,领导行为论抛弃了领导特质论那种按图索骥式地选拔万能天生的伟人、英雄的想法,具体地研究如何才是有效的领导行为。这为组织中的优秀分子乃至普通的管理者提高领导效能提供了实用而广泛的学习指南。例如管理方格就被大规模地用于诊断管理者的领导风格并在此基础上对管理者施以培训。这样,过去对多数人显得有些神秘,不可捉摸的领导实践此刻变得简明易知,这对领导活动及

领导者的成长与培养起到了很大的促进作用。这标志着领导理论的研究进入到了实用化、操作化、流程化的阶段,有利于领导理论的案例教学与模块化应用。

当然,领导行为论也存在着不少的局限性。表现为:第一,把复杂多变的不同环境的领导行为概括为几种易于识别的类型,并对管理人员进行培训,效果并不总是理想。因为领导行为的模式化无形中就忽视了真正丰富多彩的领导活动的其他图景。这其中可能包含了对领导绩效起重大作用的其他因素,这就不仅仅是领导行为的模式差别如关心人与关心生产的不同运用所能解决的。而实际上,领导行为的差别具有艺术色彩。“运用之妙,存乎一心”,并非简单培训就能掌握和熟练运用,所以有时理论上认为用民主式关心人的领导方式能取得理想效果的并不能在实践中产生实效。这说明领导绩效并不仅仅取决于领导行为或领导过程本身,还存在更多的对人之外的影响因素,究竟是什么,这有待进一步探讨。此外,领导行为的差别或好坏并不能仅仅从领导者的视角来考虑,还应从下级的视角来考虑。如民主式领导并不是被所有的下级视为可接受的行为。正是这些局限性,促使领导权变理论的产生。

(三)领导的权变理论

领导的权变理论研究的也是领导者应该怎么做的问题,但这种理论关注的是领导者和被领导者的行为 and 环境的相互影响。这种理论认为,一种具体的领导方式不会到处都适用,有效的领导行为应随着被领导者的特点和环境的变化而变化。这种关系可以表示如下:

$$E = f(L, F, S)$$

其中:E——领导的有效性;F——被领导者;L——领导者;S——环境;f——函数关系。这一公式吸收了领导特质论、领导行

为论中的关键因素,与环境相结合,进行系统研究,构造出几种典型的领导模型。

1. 菲德勒模型

美国菲德勒(F.E. Fiedler)认为,任何形态的领导方式都可能有效,其有效性完全取决于领导方式与环境是否适应。而决定方式有效性的环境因素主要有三个:

(1)上下级关系。指领导者受到下级爱戴、尊敬和信任以及下级情愿追随领导者的程度。程度越高,领导者的权力和影响力就越大。

(2)任务结构。即对工作任务规定的明确程度,任务明确、程序化程度越高,工作的质量就比较容易控制,每个组织成员的工作职责也容易描述清楚。

(3)职位权力。这是指领导者占有的职位能提供的权力和权威在多大程度上能使组织成员遵从他的指挥。一个具有明确的并且相当高的职位权力的领导者比缺乏这种权力的领导者更容易得到他人的追随。

菲德勒将三种情境因素组合成8种情况。三种条件都具备或基本具备是有利的领导方式,效果较好;对处于中间状况的情景,则采用“关系导向型”的领导方式比较好。

2. 领导生命周期理论

由卡曼(A.K. Kaman)首先提出,后由赫西(Paul Hersey)和布兰查德(Kenneth Blanchard)发展认为,成功的领导是通过针对下属的意见和成熟程度选择正确的领导风格来获得的。

所谓下属的成熟度可定义为:人们有意愿有能力完成某项特定的任务的程度。一般是指责任心、成就感、工作经验、教育程度等。

将下属的成熟度由低到高依次划分为以下四个等级:

(1)人们不能也不愿负责任去做任何事,他们既无能力也无自信;

(2)人们不能胜任但是愿意去承担必要的工作任务。他们有能力,但是暂时缺乏合适的技能;

(3)人们能够但是不愿意听从领导的指示;

(4)人们既能胜任也愿意完成对他们要求的任务。

只有领导者的风格与其下属的“成熟度”相适应,才能产生较好的领导效果。

针对上述四个不同成熟阶段的下属,有效的领导方式依次是高工作—低关系式的命令,高工作—高关系式的说明,低工作—高关系式的参与和低工作—低关系式的授权,换言之,不成熟的、未经训练的下属,则应给予更多的管理、控制、监督;而成熟、负责的员工,只要有较松的控制、有弹性的组织、一般的监督,就能发挥其潜力。

3. 豪斯的途径—目标理论

豪斯教授的(R.J. House)理论认为:领导者的效率是以能激励下级达成组织目标并在其工作中使下级得到满足的能力来衡量的。当组织根据成员的需要设置某些报酬以激励组织人员时,组织成员就萌发了获得这些报酬的愿望,并开始作出努力。但是要实现这一愿望,就必须在工作上做出成绩,为组织目标的实现做出贡献。这样领导者要让组织成员确切知道怎样才能达成组织目标,只有这样,激励才能起到预期的作用。

豪斯认为,一个领导者的职责有如下几方面:

(1)职工达成工作目标后,增加报酬的种类和数量,增加吸引力;

(2)明确下级的工作目标,指明职工达成工作目标的道路,协助职工克服道路中的障碍;

(3)在完成工作的过程中,增加下级满足其他需要的机会。

豪斯考虑的领导方式有四种类型:

(1)指令型,领导者发布指令,下属不参加决策;

(2)支持型,领导者对下属很友善,更多地考虑职工的要求;

(3)成就导向型,领导者为职工树立挑战性的目标,并表示相信职工能达成这些目标;

(4)参与型,职工参与决策和管理。

领导方式的选用要根据领导方式同权变因素的恰当配合来考虑。权变因素主要有两个方面:(1)职工的个人特点,如职工的教育程度、对成就的需要、领悟能力、愿意承担责任的程度、对独立性的需求程度等;(2)环境因素,包括工作的性质、正式权力系统、非正式组织等。当工作任务不明确、职工无所适从时,他们希望领导“高工作”,帮助他们对工作做出明确安排和分工,提出要求并对完成方法给予指导。反之,如果下级对自己要完成的任务已经很了解,并清楚地知道完成的方式与步骤时,领导还不断地发出指令,下级就会感到多余和反感。这时下级只希望领导能“高关系”,使他们在工作中得到同情、赞扬和关心,获得需要的满足。总之,任务不明确时,领导者应“高工作”;任务已明确,领导就应“高关系”。

4. 领导—参与模型

这一理论是弗鲁姆(Victor H. Vroom)和叶顿(Phillip Yetton)提出来的。后经弗鲁姆和压瑟·杰戈进行修订。他们认为领导效率的高低决定于各种权变因素,领导行为应该适应环境的需要而随时变动。该模型试图确定出适合于特定环境和情况的领导方式,这些不同的领导方式是以下属参与决策的程度来决定的。他们提出了五种典型的领导方式。

(1)独裁 I(AI):领导者运用手头现有资料,自己解决问题,做出决策。

(2)独裁 II(AII):领导者从下属获得必要信息,然后自己做出决策。向下属索要信息时,可能向下属说明,也可不说明。下属只是提供必要的资料,并不提供或者评价解决问题的方案。

(3)协商 I(CI):以个别接触方式让下属知道问题,取得下属的意见或建议,然后由领导者自己做出决策。决策可以反映下属意见,也可以不反映。

(4)协商 II(CII):与下属集体讨论有关问题,收集他们的意见和建议,然后由领导者做出决策。决策可以反映下属的意见,也可以不反映。

(5)群体决策(GII):与下属集体讨论问题,共同提出和评估备选方案,争取获得解决问题的一致意见。

领导一参与模型提出了确定适宜的领导方式需要考虑的 12 个权变因素,这 12 个因素是用 12 个问题来表达的,这些问题是:

- ①是否存在能使某一解决办法更合理的要求?
- ②是否有充足的信息做出高质量的决策?
- ③决策的问题是否结构清楚?
- ④下属对解决办法的接受程度是否会严重影响决策的有效实施?
- ⑤如果领导者独自做出决策,下属肯定会接受吗?
- ⑥下属是否赞同这种解决方法所要达到的组织目标?
- ⑦准备选用的解决办法是否会在下属中引起冲突?
- ⑧下属是否拥有充分的信息进行高质量的决策?
- ⑨是否有相当紧迫的时间约束限制了下属的能力?
- ⑩把地域上分散的下属召集到一起的代价是否太高?
- ⑪在最短的时间内做出决策有多重要?
- ⑫为下属的发展提供最大的机会有多重要?

其中,前三个问题是与决策质量有关的,后九个数是与下属有关的,只有决策质量高且下属也接受从而有效地实施,决策才能够有很好的效果。

对上述 12 个问题的不同回答可组成多种情境,运用决策树方法可以区别各种情境并选择出适宜的决策方式。