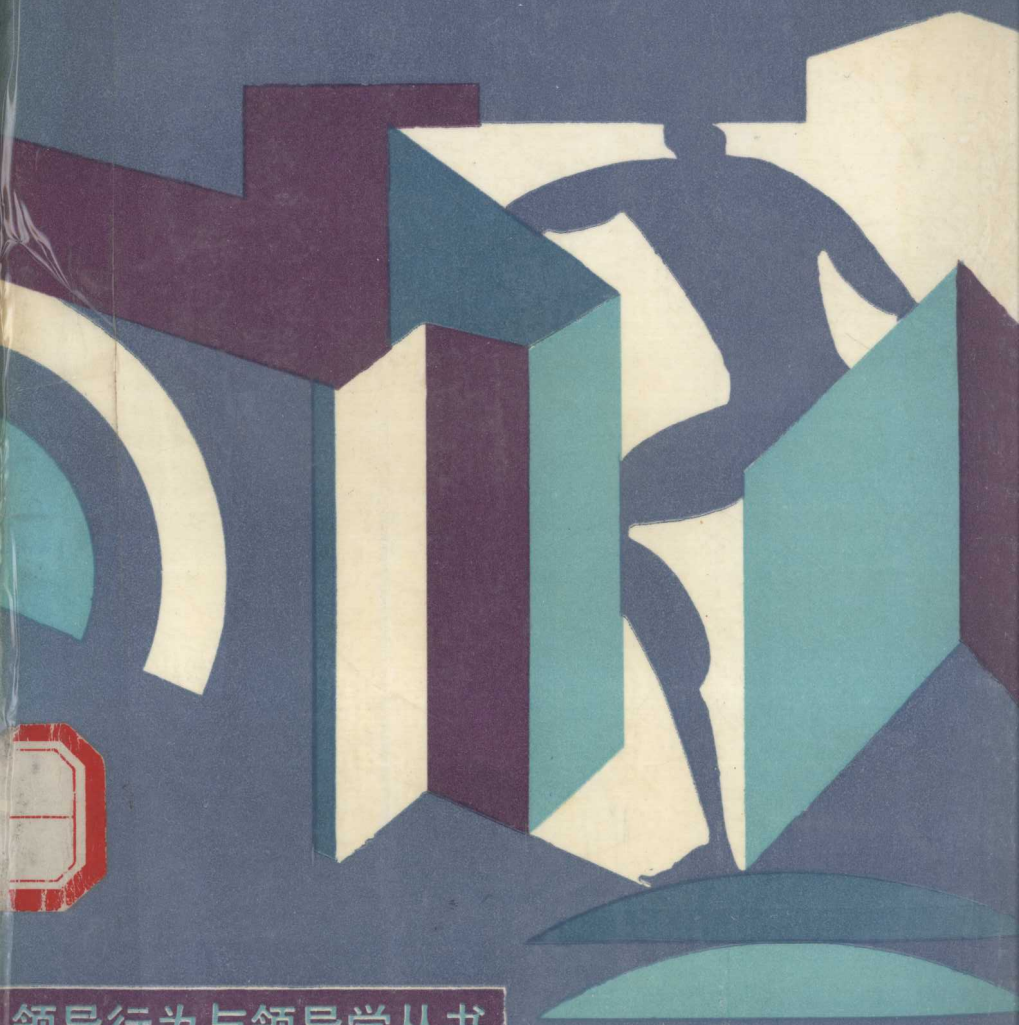


# 领导艺术

赛勒斯著

拓向阳译

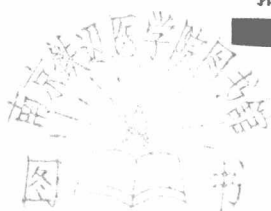


领导行为与领导学丛书

# 领导艺术

列奥纳德·R·  
赛勒斯 著

拓向阳译 王 洋校 鲁军审定



9 1 年 9 . 1 6



ZL161335



生活·读书·新知 三联书店

C93  
S13

114902

责任编辑：马 遥

封面设计：海 洋

LEADERSHIP: WHAT EFFECTIVE  
MANAGERS REALLY DO.....AND  
HOW THEY DO IT.

领导行为与领导学丛书

领 导 艺 术

〔美〕列奥纳德·R·赛勒斯 著

拓向阳 译 王洋 校

鲁军 审定

生活·读书·新知三联书店出版发行

北京朝阳门内大街166号

新华书店经销

北京彩虹印刷厂印刷

850×1168毫米32开本8.5印张 196,000字

1990年12月第1版 1990年12月北京第1次印刷

印数 0,001—4,000

定价 5.15元

ISBN7-108-00340-6/C·21

## 编者的话

凡有人类群体活动的场合，就有领导作用发生。为了有效地进行人类群体活动，必须多角度、多层面地开展对领导行为和领导学的研究，本丛书从组织行为学、心理学的角度进行这项工作，力图为中国领导学的研究做一些铺砖垫路的工作。

迄今为止，对领导行为特别是资本主义领导行为的研究，都是本着“二立论”的原则来进行的。本丛书在坚持“二立论”的研究原则的基础上，力求在另一个不被人们重视的重要层面——文化层面加以分析研究，把生产力、生产关系和民族文化传统统筹考虑。

参加本丛书撰写工作的，既有国内外享有盛名的专家、学者，又有企业家。我们希望由此达到理论与实践的统一。丛书分翻译、编译、撰写三个部分，共20册。它是否能完成我们的希望和读者的期待，有待事实的证明。我们诚挚地希望听到读者的批评。

领导行为与领导学丛书编委会

一九八八年九月于大连

## 前 言

现代化组织对人类的精神和管理能力都是一个贡献。数以千计的人、甚至数以万计的人的工作，都能够被指导，被协调——这些工作不是简单的堆积岩石，而是使宇航员登月，是发明超乎寻常的计算和交流工具，是从事各种各样极为复杂的、富有创造性的活动。

但是，为掌握和记录管理工作的行为和动力而做的努力却相对来说一直微乎其微。我们甚至认为这些都是理所当然的。如果有什么的话，那就是，我们要向管理工作者们表示歉意，因为我们心里还害怕他们相应来说的地位和权力会对我们这些雇员或公民的自由造成损害。只要一研究管理学，角度便往往偏向两个极端的任何一个。管理工作者只是通过按照步骤把目标付诸于计划，再付诸于实施，来应用他们的常识和理性。反过来讲，管理工作者在人们眼中便是确保人们对工作持满意态度的保护人。

受到人们忽略的是管理的过程，管理的工作，每天的实际行为，划分为各个阶段的接受与给予，以及因为意外的、含混的、矛盾的事情而从事调整和艺术。

一流的管理工作者高于其他人的特点是，他们凡事必付诸于行动。他们通过自己的行为来进行协调工作——他们凝聚周围的人员，这些人有的很富有热情，但许多人却疲沓迟钝，倔强固执。这些出色的管理工作者的细微、复杂的行为，便是为了推动、团结、改变周围的人。然而，很少有教科书阐述了这项工作

所富有的这种精神和挑战。读者经常看到的是行为科学家制订出来的冷酷严峻、抽象难懂的概念，或者是高墙铁门的机构所奉行的毫无启发力的原则。管理学的读者很难读到这种非凡的人类经历和管理成就的真谛。

毫不奇怪，打算从事管理生涯的学生们并不了解他们将要做的是什么工作。许多管理工作自己也被面前的工作搞得晕头转向，因为实际管理工作与他们所学的那种四平八稳的“干净办公桌”式工作方式迥然不同。就连小说、戏剧和电视抛弃了现代管理者。国王和政治家被描绘得有一点现实意识，但管理者却没有这种殊荣。

多年来，我一直在工作中积累管理工作的第一手资料。我的研究范围从对国家宇航局、IBM公司这样大型机构的广泛研究，到对小型的公立和私立企业的走访。我的目的是通过这些正式和非正式的研究，归纳出它们与管理行为的联系，并把我的结论与已经出版的关于领导艺术的著作融合起来。

我希望，我对领导行为的看法会对正式的管理学教科书起一些有益的补充作用。近四十年在剑桥城，我有幸结识了一些人，他们一直致力于阐释著名的“西方电子学”研究，并力图建立一种新的社会科学分支。他们是：弗利兹·罗斯利斯堡，乔治·豪曼斯和艾略特·查普尔。我当时正与道格拉斯·麦克戈雷格在麻省理工学院一起研究所谓“工业中的人际关系”，学习如何指导与我的同学乔治·斯特劳斯一起从事的专题研究。斯特劳斯和麦克戈雷格都深受库特·莱文的社会心理学理论的影响，因为莱文于1947年去世前一直在麻省理工学院，他的学生们也一直在继续他的群体动力学研究。

我也有幸地与耶鲁大学的计划规划中心建立了联系，参加了弗雷德里克·理查逊和罗伯特·盖斯特的富有成果的工作。

50年代中期，我来到哥伦比亚大学，曾与麦克戈里格和查普尔合作过的康拉德·艾伦斯堡给予我一些非正式的指导，我又与斯特劳斯和查普尔合作了几个专题。（所有专题都侧重于行动概念、基于态度的行为和相互作用。）我的研究方法在艾略特·查普尔和威廉·F·怀特的指导下不断得到丰富。查普尔和怀特当时正致力于将人类关系转换成清楚的原理，实用人类学家告诉我，他们的目的是利用案例分析法来探求人类行为的规律，使个性与工作流程和群体行为相互作用（后来这被称为“社会技术系统”）。

两项深入的专题研究改变了我对管理工作的看法。60年代初，我有机会用几年时间研究IBM公司的高速增长和关键的工作划分。60年代后期，当时的国家宇航局局长詹姆斯·威伯邀请我去进行研究，给我全权委托书，可以从他的办公室到基层工地各处进行观察。这两个机构都管理得非常出色，也都需要管理工作的精力和能力，但都忽视了我在工作研究和初级教学中使用的基本理论。

我希望，读者会像我一样，对有效的管理者产生羡慕和崇敬之感，因为他们成功地克服了人类机构中的弱点。

列奥纳德·R·赛勒斯

# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 前言                       | 1  |
| 一、管理世界：期望与现实             | 1  |
| 1.1 管理为什么这样艰难            | 2  |
| 1.2 他们从来不告诉你怎样做          | 5  |
| 经理们为什么那么做·一个好经理应当取得什么绩效· |    |
| 怎么办：过程的重要性               |    |
| 1.3 名词概念与现实              | 8  |
| “职业”经理·专家决策的魅力           |    |
| 1.4 一个系统化的世界             | 11 |
| 矛盾·管理工作是无效劳动还是一团乱麻？·经理们怎 |    |
| 样看待自己的工作·关系：管理工作的核心·改变期  |    |
| 望：认识的开始                  |    |
| 1.5 结论                   | 22 |
| 二、管理工作概观                 | 26 |
| 2.1 管理工作的逻辑              | 26 |
| 经理的作用                    |    |
| 三、维护权威                   | 31 |
| 3.1 理解原始的领导：基本技巧         | 31 |
| 处理复合行动的局面·处理集团行动的局面      |    |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2 使领导的作用合法化和被接受.....                                           | 37 |
| 能力·威信·代表与缓冲·“涂油”仪式：认可新领导·保持社交距离·与其它权威绝缘·坚持·实践·势头                 |    |
| 3.3 处理冲突：对付不响应号召者.....                                           | 45 |
| 领导的魅力·积极规劝·有关规劝的几种理论·规劝行为中诸因素小结                                  |    |
| 3.4 简评马斯洛和赫兹伯格.....                                              | 54 |
| 刺激与激励                                                            |    |
| 3.5 结论.....                                                      | 56 |
| <b>四、责任感和动力的培养</b> .....                                         | 58 |
| 4.1 形成正确的期望.....                                                 | 58 |
| 公平的函义·作为促成者的经理                                                   |    |
| 4.2 安全与尊敬.....                                                   | 61 |
| 传播公允·卡尔森模式                                                       |    |
| 4.3 利用相互间关系来激励.....                                              | 64 |
| 注意交往·同步原则·观察成功的经理                                                |    |
| 4.4 结论.....                                                      | 70 |
| <b>五、管理工作的综合：处理横向关系</b> .....                                    | 72 |
| 5.1 为什么有这么多横向关系？.....                                            | 73 |
| 管理问题的解决                                                          |    |
| 5.2 为什么横向关系如此复杂.....                                             | 76 |
| 组内、组间关系·不规则性·对常规和局部目标的干涉·问题涉及人数之广·不稳定的平衡·重复性·两可之间·谈判与规劝·经理的众多新职能 |    |

|     |                                                           |     |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----|
| 181 | 5.3 如何管理横向关系.....                                         | 83  |
| 181 | 工作流程关系·服务关系·咨询关系·审计关系·稳定关系·联络关系.....                      |     |
| 281 | 5.4 对工作整体的估量.....                                         | 90  |
| 目   | 5.5 结论.....                                               | 92  |
|     | 管理系统的经理·与家庭生活的比较.....                                     |     |
| 711 | 六、在组织中获取权力.....                                           | 96  |
|     | 6.1 何谓权力.....                                             | 97  |
|     | 6.2 通过避开常规而取得权力.....                                      | 98  |
| 681 | 抛头露面·抛头露面与关键技术.....                                       |     |
| 781 | 6.3 改变你的部门的地位.....                                        | 102 |
|     | 提高地位的战略·宣传·不正当的权术.....                                    |     |
| 981 | 6.4 部门间的争权斗争.....                                         | 105 |
| 981 | 采购的职业化·与工程设计部门的冲突·与生产计划部门的冲突·处理横向关系的技巧·组织调整·包装设计的专业化..... |     |
| 081 | 6.5 权力带来权力：结论.....                                        | 115 |
| 081 | 七、做上下级的工作.....                                            | 118 |
| 171 | 7.1 身居“中间层”.....                                          | 118 |
|     | 维持边界·规劝上司.....                                            |     |
| 281 | 7.2 化解僵局.....                                             | 126 |
|     | 制造僵局·拒绝仲裁.....                                            |     |
| 081 | 7.3 绕过幕僚.....                                             | 129 |
|     | 7.4 结论.....                                               | 130 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| <b>八、设计有效的控制机制</b> .....                           | 131 |
| 8.1 控制机制的运用.....                                   | 131 |
| 控制的种类·普遍存在的问题                                      |     |
| 8.2 用于限制和激励下属的下层控制.....                            | 133 |
| 对每一职务内容的正面强化·帮助认识趋势·规章·目标激励·对目标的有效运用               |     |
| 8.3 中层控制.....                                      | 147 |
| 用系统语言描述工作的职责范围·权衡得失·积极适应·在决定授权与晋升时的运用·为什么要有“系统”控制? |     |
| 8.4 用以使局外人放心的高层控制.....                             | 156 |
| 8.5 结论.....                                        | 157 |
| <b>九、变革的挑战</b> .....                               | 159 |
| 9.1 干涉.....                                        | 159 |
| 9.2 重新组合工作.....                                    | 160 |
| 运用参与制实现变革·经理自己要做变革中的催化                             |     |
| 剂                                                  |     |
| 9.3 重大组织改组.....                                    | 169 |
| 需要进行改组的征候                                          |     |
| 9.4 着手重大组织变革.....                                  | 171 |
| 变革的神话·重视实施                                         |     |
| 9.5 促进变革.....                                      | 185 |
| 每一位经理都应当是项目经理                                      |     |
| 9.6 变革中的项目管理方法.....                                | 190 |
| 关于“没法搞”的涂气器的案例·未曾预料的机会                             |     |

|             |     |
|-------------|-----|
| 9.7 结论..... | 196 |
|-------------|-----|

## 十、项目经理的技巧..... 198

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1 为什么要立项目？.....                                                     | 199 |
| 促进变革·项目经理的角色·项目的开始                                                     |     |
| 10.2 从行为上遵守时间.....                                                     | 204 |
| 与传统管理的对比                                                               |     |
| 10.3 行为方法.....                                                         | 206 |
| 讨价还价·教练·正面交锋与质问·干预与参与·命令<br>与不作指示·等待·提供帮助·利用会议·根据不同的<br>问题成立不同的小组·技术协作 |     |
| 10.4 产品与商标经理.....                                                      | 215 |
| 10.5 矩阵管理的趋势.....                                                      | 217 |
| 10.6 结论.....                                                           | 218 |

## 十一、存在所谓“经理性格”吗？..... 221

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 11.1 是文化价值观，还是个性差异？.....                               | 222 |
| 11.2 认识发展的水平.....                                      | 223 |
| 僵化与简单化：期望规律性与统一性·敌对：这是一个<br>狗咬狗的世界·超级兜售型·妥协·创造性的综<br>合 |     |
| 11.3 时间类型.....                                         | 232 |
| 思考型·情感型·直觉型·冲动型·高层经理集<br>团                             |     |
| 11.4 经理在交往方面的差异.....                                   | 237 |
| 交际能力的对比·交际的具体技巧                                        |     |
| 11.5 解决问题的能力.....                                      | 241 |



## 一、管理世界： 期望与现实

我们生活在一个充满各种组织的世界中。除了美术、一些手工艺、以及一些医疗和法律事务中有个人营业以外，我们这个社会中的几乎所有工作都是通过组织来做。甚至具有强烈专业个人性质的工作也越来越变成由合伙人、门诊所、实验室等组织来做，而这些组织都需要某种管理工作来补充外科大夫或律师的技术性工作。

无论是公开的还是私人的组织都显得对新一代经理有着难以满足的需求，甚至在经济衰退时期，大多数组织仍在不停地寻聘“更好的”经理；大学、公司、和政府机构都在不停地抱怨他们缺少有效的“领导”，并且难以留住真正有效的经理。

在企业界，由于那里更易于衡量绩效，那里对提高管理效率的要求强烈得多。毕竟，那里有大多数公司在公开竞争，没有什么秘密的章程，也没有什么受人保护的市场和不可理喻的专利。无论是老于世故的股票市场投资者，还是任意哪个观察家都承认，在同一行业中的企业间存在着令人惊讶的经营上的差异。而既然它们在获得技术和管理知识上相对来说是机会平等的，那么造成这种巨大差异的原因是什么呢？是管理技巧！

人们常会惊奇地看到，那些本来很老练的企业也常出现大量的明显失策。例如，一个一心想着扩充企业的公司收购了该行业中数家依然由其创始人经营着的企业。一个新任集团副总裁既不在这些企业露面，又在一系列新的经营方针的制定中没能与他们

磋商，从而扼杀了他们的积极性。很快，整个联合公司混乱不堪，许多原来盈利的分公司现在却不得不卖掉了。还有一个例子，美国一家最昂贵、最豪华的新饭店雇用了一个原来一直在经营一家历史悠久的高级旅店的经理当营业主管。遗憾的是，对于“筹建”一项新事业他既无经验又无办法，无法对付在基建和人事方面的重担。等人们发现这一点时，一场财务上的灾难几乎酿成了。

然而，这里所缺乏的管理技巧实际上并不是什么深奥的方法。有成千上万的小册子和更多水平较高的出版物在那里宣扬管理的原则。究其根本实质，大多数有关正确领导方式的研究结果似乎一目了然，——说句实话，那简直是常识——而并不那么艰深。他们都有一个中心思想，即认为正确的管理无非是事先计划、挑选合格的部属、奖励干得最好的人；好经理都保持上下左右信息通畅和公开，鼓励信息反馈，等等，等等。一切似乎很容易。

那么，拿什么来解释这种好经理的匮乏状况呢？难道当好经理所需要的能力如此神秘莫测，以至于人类中只有少数天才具有那种基因吗？难道是因为报酬太少而不能把他们从其他追求中吸引到管理上来吗？还是因为组织在某些方面限制甚至破坏了正确管理行为的实现？

1.1 管理为什么这样艰难

那么为什么在管理方面问题成堆，好的经理如此稀缺呢？为什么一个非常明确的和直接的任务常常被完成得一团糟呢？为什么那些看起来简单的事反而很不简单呢？我们认为对这些疑问，我们能得出下面的答案。

1. 在经理们进行管理的组织的内部环境常常比人们开始预料

的要麻烦得多。诚如彼得·德鲁克所证明的那样，我们生活在一个充满组织的世界中，离开组织就无法生存。但是，这些机构也的确给管理效率的发挥设下了种种障碍。我们在以后的章节中详细探讨这方面的问题，但我仍忍不住在这举一个例子。

甚至连拥有如此巨大权力的美国总统也会被组织机构的那种固有的麻木与无情所难住。

纽约时报描述了刚刚就职的卡特总统如何在总统权力的中心——椭圆办公室中发现了老鼠。他把总务主管叫来处理这件事。不久之后，卡特仍然不停地听见老鼠的声音，更糟的是一只老鼠死在了墙里，那股恶臭在正式会谈时也十分明显。可是当卡特把总务主管找来询问时，那人说他们已经把全部老鼠细心地消灭了，因此任何新老鼠必定是“外来”的老鼠，而外来的工作显然是属于内务部的职权范围。内务部起先反对这一意见，不过最终，一个“联合行动队”被组建起来以处理这一问题。

2. 许多经理听信宣传，把自己的职责规定得过于简单，这又怎能不招致失败？

3. 但一旦经理们越过这些简单的职责范围，他们就很难再得到书本的指点与帮助了。直到最近，研究组织科学的人对装配线工人和办公室工人的兴趣比对经理的兴趣大得多。更糟的是，那些研究总是在强调经理们应当想什么和应当追求什么目标，而把最关键的东西忘掉了——怎样去做和实现那些目标。

4. 由于不知道怎样去做、不知道经理生涯是怎么回事、也不知道管理工作的“过程的滋味怎么样”，经理们往往在现实面前非常惊讶和失望。现实与他们的期望差得太远了。

5. 这种书本与现实、预想与第一线的实际生活之间的差异的大多数，是关于管理工作那充满压力的、时间紧迫的、琐碎的、耗费精力的、日常工作方面的。

6. 遗憾的是，管理学者和行为科学家与经理们一样，没有一种语言或概念来描述和分析这个热闹的充满相互作用的世界。他们所使用的那套概念与模式实际是属于知识界的，而不是属于运动中的人际关系世界。如果说管理也是一种职业，那么它与其他职业很少有什么相似之处。它是一种极其富有挑战性的技巧，这种技巧必须在极其广阔的“天地”中应用——即应用于异常复杂的组织中去。企图把它专业化，把它归纳为一套需要认识的原理，而不是一些要采取的行动，只会进一步加大经理们在书本上学的东西与他们与实际中必须学会的东西之间的距离。

7. 面对现实，许多经理不是努力适应环境的复杂性，而是退而对自己的经理角色规定了简单而有诱惑力的责任：

(1) 强权老板：让我们实事求是地看待马基雅维里（1469—1527，意大利著名政治家和阴谋家）和黑手党徒们。我们得承认，历史上那些充满权力欲并老于权术的人总会成功。许多经理也把管理工作当成了强权政治来搞。他们要求雇员绝对忠诚，严惩不轨者；他们对雇员分而治之，表现出赤裸裸的胆魄和驾驯能力，知道如何当头儿。他们这一套在由一个人说了算的活动中，在少数政治环境中行得通，但是在一个复杂的组织机构中却行不通。

(2) 道地的官僚：这类经理的书本读得很好。在他们看来，所谓管理不过是对理性的应用，是清醒的理智和规章。他们墨守陈规，爱好条文。正像泰勒和韦伯所指出的，他们明确地提出任务，避免职员的责任交叉，使每个人只有一个上级；职能参谋人员是纯咨询性的，权力都在直线机构。他们通过编制一目了然的职务细则把诸如取得合作和协调等人际关际方面的难题一笔勾销。一切都规范无误。可惜，人并不是这样行动。

(3) 技术专家：这类经理总是在寻找一种包治百病的灵