

问·秀·导



◆杰拉德·克赖恩博士 / 著 ◆李宏明博士 / 译

四两拨千斤的 管理艺术

◆ 中国时代经济出版社

问·领导



◆杰拉德·克赖恩博士 / 著 ◆李宏明博士 / 译

四两拨千斤的 管理艺术

◆ 中国时代经济出版社

著作权合同登记 图字：01-2004-0221 号

图书在版编目 (CIP) 数据

问责领导 / (美) 克赖恩著 李宏明译. —北京：中国时代经济出版社，2004.1

ISBN 7-80169-496-1

I. 问… II. ①克…②李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 118675 号

Accountability Leadership: How to Strengthen Productivity Through Sound Managerial Leadership ©2001 Gerald Kraines Original language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA. ALL Rights Reserved.

问
责
领
导

四
两
拔
千
斤
的
管
理
艺
术

(美) 杰拉德·克赖恩博士 著

李宏明博士 译

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)64066019 88361317
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京昌平百善印刷厂
开 本	880×1230 1/32
版 次	2004 年 1 月第 1 版
印 次	2004 年 1 月第 1 次印刷
印 张	10
字 数	220 千字
印 数	1-5000 册
定 价	25.00 元
书 号	ISBN 7-80169-496-1/F·223

版权所有 侵权必究

献 词

谨将此书献给领导学领域的三位良师益友：

塞缪尔·H·克赖恩 医学博士

哈里·利文生 哲学博士

艾略特·杰奎士 医学博士 哲学博士

译者序

“领导”很需要研究，“领导”很值得研究；“领导”很费研究；“领导”尚无共识。有人曾借语言智慧表达和启发“领导”研究的思想智慧：“领导”二字不外乎是“令”+“贝”、“己”和“寸”。“令”就是命令，就是令行禁止；“贝”就是财货，就是酬赏奖惩；“己”就是自身，就是身先士卒；“寸”就是尺码，就是度量考核。美国一家知名管理咨询机构利文生咨询研究所的首席执行官杰拉德·克赖恩博士也用领导学研究的手术刀对“领导”进行了这样的剖解，认为“LEAD（领导）”不外乎是L+E+A+D。L是运用杠杆手段四两拨千斤（Leverage）；E是将管理者和员工的承诺进行契合（Engage）；A是对员工的判断和抉择进行调谐（Align）；D是让员工的能量得到开发和发挥（Develop）。如果说“四两拨千斤”是“领导”所要追求的杠杆效应的话，那么，“契合”、“调谐”、“发挥”就是这个杠杆的三大主要控制件。将这三大件再用“问责应责制”整合起来，就构成一个崭新的、健全的、有效的领导机体。这部精密的领导机器构造完成之后，克赖恩博士又对这部机器的工作平台和操作要点进行了阐释，这样，就构成了我们面前这本《问责领导——四两拨千

斤的管理艺术》一书的主体框架。

从基调上看，本书意在复活、完善和提升传统的问责制，它将问责制作为领导实践的核心武器，将传统的层级组织制作为领导实践的舞台构架，既是对近十多年来管理学界流行的放权让权、团队自律、柔性管理、非组织化、非权威化等管理思想的一个反动，也是管理思想螺旋式上升发展的一个体现，既复活了层级制组织管理、问责制责任管理等传统思想，也向其中注入了近二十年里新型管理思想发展的成果和启迪，具有复合优势。尤其是作者将领导工作定性为四两拨千斤的管理艺术，对领导者撬动其下属所用杠杆的关键构件进行了细密的研究和设计，无疑将给我们的领导实践者提供一个非常有力和有用的工具。

除了对传统理念的回归和提升外，本书在以下几方面还颇有创意：一是关于考核，究竟应该以绩效、效能、效率、努力中哪一项为基准，放权自律制认为应考核绩效，因为过程无法考核；传统“科学管理”制认为应考核效率，因为其他一切都只需按部就班；官僚制则认为应考核努力，因为“人人都忙于工作”是官僚制下一切存在和发展的充分理由。本书作者提出应考核效能，因为问责应责任制下员工既有任务和资源的限度约束，又有资源照管和个人发展方面的自由，因此应该考核既完成任务安排又主动照管资源并提高自身质能三方面的成果。二是关于管理者与被管理者的关系，自从“附庸的附庸不是我的附庸”这句中世纪的组织格言转化为现代管理准则以来，对越级管理从来都是彻底否定的；有些精力充沛的领导者为了摆脱这一束缚，干脆将一些再下一级下属收归直辖，但这样给领导者带来的时间精力压力以及给其他下属造成的混乱又不可小视。本书作者提出“下属的下属仍

是我的下属”，但管属方式不一样，对直接下属是安排、辅导关系，对再下一级下属则是指导、顾问关系，并提出指导、顾问关系不得干涉安排、辅导关系，这样就将三者关系讲清楚了。三是关于管理才具的基础是自然生长的还是可强而致之的，传统上都是讲后天的决定性和先天的影响性，而本书作者在将潜能与现实效能区分开来的前提下，摒弃机械式的决定论，根据社会活动条件与本因不可分割、结果不可假设、不可试验的特点，提出管理才具自然生长的内在性和实现条件的外在性，这给我们给各个员工发展目标的定位颇有启发。书中还有其他不少创新之处，读者读后自知，勿庸译者赘言。由于这些创意并非凭空设想，而是作者数十年咨询研究的总结升华，因此对于我们开阔视野、启迪新思无疑将具有积极意义。

译者作为管理理论学习者和实践者，对本书的观点并非完全赞同，但确实承认他在老生常谈的管理理论之外给出了一些勇敢而独到的见解，如对合理结构的层级管理制的肯定、对当责不让的问责应责制的青睐、对领导关系的基本要求定为“不容意外！”（时下流行的管理思想对领导关系的基本要求一般是定为“不容借口！”），等等，应当说是对管理思想的积极贡献，或许这也是本书的价值基础所在。

在此顺便再说一句，一般受过传统东方经典熏陶出来的人大凡批览西方的管理学著作，往往觉得其几为常理并无妙言，并且还夹杂一些“浅显”“简陋”的表式或图解，难以找到我们兵法书和武侠书上那种激动人心的奇招妙着，比起我们精言妙道的经典来说，似乎显得有点小儿科。其实殊不知，这种反差正反映着我们传统智慧中的某些病谬。我们不少传统的大智大慧往往病于

华而不实，而西方一些的细理常识往往优在脚踏实地；不少传统的精言妙语往往谬在行之无效，而西方的一些质言素辞往往巧在遵行有益。这也许能够从一个方面解释为什么在管理实践中，我们由深厚经典熏陶出来的管理者常常干不过他们手持“浅陋”武器的企业人。

中国时代经济出版社慧眼识珠，从国外购得中文版权将这一“不作惊人语”的管理学著作由译者来介绍给大家，使我有幸能够在这里先说几句引介的话。但愿读者能够从本书获益，领导者获得借鉴和帮助，被领导者获得教化和启迪，也希望管理思想者能够对之提出切磋砥砺，以使领导思想得以更加辩明和光大。

由于译者水平所限，译文或有不当之处，恳请方家见教。如对书名的译法译者就颇感踌躇，未译为“问责制领导”，乃因原作者通篇有一个思想：一个组织如果管理不善，首先是由于领导者未能有效践行领导职责和方法，而不在于内部市场机制、放权让权、员工自主自律等，因此译为“问责领导”既有“问责制领导方法”的意思，也有“问责于领导者”的意思。原书的学术含量和实践含量决定了行文的深度和涩度，对此译者不敢造次，像时下有的译作那样从书名到内容全都自行发挥，而仍然尽最大努力谨守原书行文。译文如有与原文语义不符之处，其文字责任由译者承担。

李宏明

2003年11月

前言

你即将开始一场不同寻常的旅程，对虽然语不惊人但是行之有效的问责应责制领导进行理论和实践探索。这途中你将遇到的一些新语言和新概念，可能会让你觉得有些吃力，你可能对诸如“层级制”、“下属”这类术语感到不那么舒服，你可能对结构层次数和人的潜能等方面的科学根据持有怀疑的态度，但尽管如此，你仍将开始在头脑中构造一个可以实现的系统模型。

我本人过去接受的是科学领域的教育培训，具体说是在有机化学和医学领域。我即将描述的内容正像一个人体一样，作为一个完全整合并自成体系的整体，可以毫不勉强地称为一个完整系统。

本书断言，任何一个雇佣组织的领导者都可以施行一种整体的管理型领导制度，使其组织释放出二至三倍于目前水平的潜能；它将激发企业的股东和董事，问一问他们的资源潜能是否都已得到充分驾驭和发挥，以转化为他们从企业所寻求的价值。本人的论点将公然挑战大部分的流行管理理论，尽管这些流行理论在过去的五十年里席卷了董事会议室和执行主管的套间，但它们席卷而过之后留下的却是迷茫、沮丧、离散的员工队伍。

本书也将激发各种组织的员工和管理者，对年复一年日复一

日的工作境况所依据的前提假定提出质疑：难道企业不可避免地要造成不可理喻的压力和混乱，使人们相互争斗和倾轧？高层管理者未能施行妥善的领导措施，导致企业运转失常，却要依靠你的个人忠诚感和个人责任心来弥补，难道这算得上公平？如果每一个雇佣组织都不能认清并发挥员工的潜能，难道我们的家庭、社区、城市能够成长和繁荣？

你以及每一个阅读此书的人开始用心审视自己的工作之地，开始试问自己是否能够尽一份力量以恢复责任、明晰、公平和信任，将是我的心愿。

杰拉德·A·克赖恩医学博士

2001年7月

作者简介

杰拉德·A·克赖恩，医学博士，是利文生咨询研究所的总裁兼首席执行官。该所建立于1968年，本部设在波士顿，主要从事领导开发工作。该研究所的使命是推进领导实践，提高商务组织效能，创造让所有员工充分实现其潜能所必需的条件。通过研讨、咨询、出版和研究，利文生研究所实现了其使命目标。

克赖恩博士除了担任利文生研究所的职务外，还在哈佛医学院担任教职。他在多个领域著述颇丰，包括脑化学、精神健康管理、工作场所压力、层级体制在建立高度适应和问责应责的工作体系中的作用，等等。

克赖恩博士曾为全球数十家公众组织和非公众组织提供咨询，帮助企业主管创设领导体制，使生产率得到真正提高，长期盈利性得到增强。他同时还有一个从公共健康角度担负的使命，即帮助建立持久的、建设性的社会体制，促进人的生产力，为普遍提高人的尊严和自豪做出贡献。作为一位社

会学者，克赖恩博士坚信应该提升企业员工健全的知识和常识；作为一位精神医师，他相信领导者必需契合全体人员的情感，提高全体人员的思想。

克赖恩博士经常被印刷媒体和电子媒体就管理时事方面进行报道和引用，其中心话题就是：让科学知识和常识重返工作场所。

目 录

译者序	
前言	
作者简介	

第一部分 领导与问责应责

第一章 问责应责的组织	(3)
制度出错	(5)
值得信赖依靠的问责应责制	(6)
固定问责应责制与相对问责应责制	(9)
QQT/R: 一种清晰如镜的安排	(11)
管理者应当做些什么?	(15)
好的,但这六条责任在工作中如何落实?	(16)
当问责≠授权时	(18)
用责任心填补空隙	(19)
追根溯源	(21)
好的、坏的和丑陋的层级体系	(23)

问责应责是一条双行道	(25)
第二章 问责应责的员工：LEAD 的引领	(26)
给我一个 L!	(27)
给我一个 E!	(28)
给我一个 A!	(29)
给我一个 D!	(31)
合成 LEAD 领导模式!	(32)
要达到新的高度，试试用杠杆撬动吧!	(33)
从契合起步	(36)
调谐的准线	(39)
发展的世界	(42)
怎样建立 LEAD 领导模式?	(44)

第二部分 构建问责应责制

第三章 撬动潜能	(49)
具备成功的内在条件吗?	(50)
化繁为简	(52)
力所不逮?	(54)
我联，故我在	(56)
管理者们请注意	(60)
不只是在框框之外思考	(61)
环环相扣的问责应责和判断抉择链条	(63)

第四章 契合承诺	(67)
驾驭什么动力?	(71)
精神契约的锤炼	(73)
建立于共同宗旨之上的相互约束	(74)
相互推促而又充满敬意的距离	(74)
变动时期相互支持的共同承诺	(76)
在问责应责的框架之内	(77)
问责应责的极度匮乏	(79)
取得承诺	(81)
虚幻管理: 当契合错位的时候	(83)
现实管理: 终于契合上了!	(86)
个人安全	(87)
个人价值	(87)
有效的领导	(89)
公平的文化	(90)
调谐	(91)
第五章 调谐判断	(92)
通往调谐的坎坷之路	(93)
设置关联: 管理者的秘密武器	(94)
脱轨的关联 (OTC)	(96)
把脉“诿语逃责”综合症	(98)
“我太忙。”	(98)
“他们不需要知道。”	(99)
“他们不在乎, 也可能根本就不愿意了解。”	(102)

何事、为何、如何，就这样简单	(104)
设置关联关系的关键	(106)
大画面（上两级的关联）	(107)
直接画面（上一级的关联）	(107)
提供建议（双向的关联设置）	(108)
QQT/R 安排（双向的任务明确）	(108)
团队协作关联（下一级的关联）	(109)
决策框架（三层关联的细化）	(109)
 第六章 开发能量	 (113)
惊人的浪费	(113)
效能：自主判断的运用	(115)
用于干什么的潜能？	(117)
潜能：今日在此，明日何在？	(118)
是什么决定着一个人的效能？	(120)
效能表现的评估	(122)
去，给他们以辅导	(124)
指导者的角度	(127)
看到什么在发展	(128)
 第三部分 问责应责的平台	
 第七章 组队：追寻问责应责	 (131)
成群结队的组队	(132)
揭穿组队问责应责的神话	(133)

三驾马车	(137)
三个层次的信息交换	(141)
你的产出在哪个方向?	(142)
走出矩阵的迷宫	(145)
组队陷阱清单	(146)
组织结构不力	(146)
管理程序不力	(147)
交流程序不力	(148)
比尔找到了问责应责制	(149)
 第八章 程序：问责、效力和效率	 (152)
可问责、效力和效率	(155)
不要在职能之间画地为牢	(157)
有用的通知	(160)
赢得朋友？影响他人?	(161)
流程环节之间相互隔绝？处方：相互通知的 问责应责义务	(164)
关注点太狭隘？处方：提出建议的 问责应责义务	(165)
与其他流程环节脱节？处方：协调与监控的 问责应责义务	(165)
协调	(166)
监控	(168)
失去控制？处方：核查	(169)
受到突发紧急情况的威胁？处方：嘱咐	(170)