

管理大师丛书

LEADING
PEOPLE

领导的
艺术

〔美〕罗伯特·H. 罗森
保罗·B. 布朗 著

LEADING PEOPLE

国际文化出版公司

GUANLI DASHI CONGSHU

大师丛书

LEADING PEOPLE

领导的 艺术

[英] 罗伯特·H·罗森 保罗·B·布朗 著

天津编译中心 组译

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

领导的艺术/[美]罗森(Rosen,R.)著;张国敬等译.
北京:国际文化出版公司,2000.2

(管理大师丛书)

书名原文:Leading People

ISBN 7-80105-836-4

I. 领… II. ①罗…②张… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第72745号

著作权合同登记号:图字 01—1999—2290

领导的艺术

著者 [美]罗伯特·H. 罗森 保罗·B. 布朗

策划编辑 白昆荣

责任编辑 江红

封面设计 石洋

出版 国际文化出版公司

发行 国际文化出版公司

经销 全国新华书店

排版 金毅文字处理服务中心

印刷 北京市南方印刷厂

开本 850×1168 32开

13.25印张 330千字

版次 2000年2月第1版

2000年3月第2次印刷

印数 3001-8000册

书号 ISBN 7-80105-836-4/Z·104

定价 24.00元

国际文化出版公司地址

北京安定门内大街40号 邮编 100009

电话 64010831 64010840

First published in the United States under the title LEADING
PEOPLE by Robert Rosen.

Copyright © Robert Rosen, 1996. Published by arrangement
with Viking Penguin, a division of Penguin Putnam Inc.

译 者 张国敬 黄志军 王 岩
冯国清 刘国强
审 订 陈建生

关于本书的一些评价

“此书价值不凡，笔触集中在那些与众不同的领导者身上，思路清晰，很具实用性。乃领导者必读之作。”

南加利福尼亚大学商业管理学著名教授，畅销书《怎样做领导者》和《为什么领导工作失灵》的作者 沃伦·贝尼斯

“从本书中，你可领略到美国最成功人士的个性特点和经营思想，使你受益，令你难忘。”

固特异轮胎橡胶公司董事长兼首席执行官
斯坦利·C. 戈尔特

“罗伯特·罗森让我们这些身为领导者的人认真反思我们的作用。我们领导的是人！为了有效地进行领导工作，我们所必须重视的是人的价值，而并非仅仅是人的作用和他们的工作方式。”

服务师公司董事长 威廉·波拉德

“《领导的艺术》一书扣住了企业成功的脉息。在当今这个处于变革的世界从事管理工作的人定

会从罗伯特·罗森有关激励式领导的章节中受益匪浅。”

畅销书《情商》的作者 丹尼尔·戈曼

“《领导的艺术》可读性很强，在企业为什么能成功这一领域，罗伯特·罗森做出了极其重要的贡献。”

全国制造商协会理事长 杰西·J. 贾森诺斯基

“《领导的艺术》一书，向我们展示出，公有、私有以及非赢利部门的领导者之间可以相互学习的东西太多了，不论是谁，只要遵循书中的原则都能大大改善其组织能力。”

新泽西州前州长 吉姆·弗劳里欧

“罗森的著作以无懈可击之审慎态度，以讲故事的方式，把那些坚持陈腐的自上而下，命令支配式的管理思想的种种借口荡涤殆尽。”

《爱与利润》和《生活与工作》的作者詹姆斯·奥特里

“罗森深知，要想改变社会，商界本身必须做出改变。这本杰作详细地描绘出如何领导这场变革的手法。”

赛里迪安公司董事长兼首席执行官 劳伦斯·珀尔曼

鸣 谢

我们是谁,如何理解这个世界,回答类似问题时,我们会受到很多与我们一生中交往频繁的人的影响,然而,对此我们都常常视而不见。本书所涉及的正是这样一些具有影响力的智者的精彩故事。多年来,我从家人、朋友和同仁身上汲取了灵感与智慧,在此,我表示深深的谢意,特撰写此书献给你们。

感谢杰伊(Jay),感谢你关于了解人的准则与洞察力。你是一位真正的领导者。

感谢我们家人,杰伊(Jay),芭芭拉(Barbara),迪克(Dick),兰迪(Randi),里克(Rick),克里斯(Chris),瑞安(Ryan),德文(Devon),马戈(Margot),杰里(Jerry),琳内(Lynne),马克(Mark),埃林(Erin),阿曼达(Amanda),迈克尔(Michael),塞尔吉奥(Sergio),保罗(Paul),南希(Nancy),卡罗(Karlyn),斯坦利(Stanley),是他们让我感受到了爱,得到了鼓励,领略到了幽默感。特别是我那8岁的小狗,拉夫拉多尔·雷特里弗(Labrador Retriever),它总是卧在我的脚边,陪伴着我,其机敏与悟性使我受到启发,对我完成此书提供了无言的帮助。

感谢新闻界朋友保罗·布朗(Paul Brown),你那天才的叙述才能使我受益匪浅;感谢马克·朔夫斯(Mak Schoofs),你那敏锐的类型意识使我感受颇多。

感谢我的代理人盖尔·罗斯(Gail Ross),是你给了我热情指

导,让我体味到了诚挚友谊。

感谢我业务上的同行特德·马洛赫(Ted Malloch),安妮·卡恩(Anne Kahn),珍妮特·莫耶(Janet Moyer),彼得·卡尔森(Peter Carlson),吉尔·克洛布查尔-洛根(Jill Klobucar-Logan),彼得·罗斯(Peter Ross)和朱迪·布朗(Judy Brown),感谢你们经常给予我们鼓励与鞭策;还有珍妮弗·比姆斯(Jennifer Beams),托尼·麦金托什(Toni Mcintosh),弗吉尼亚·迪基(Virginia Dickey),玛丽·博伊伦·威钱斯基(Mary Boylen Wichansky),戴维·奥布斯特菲尔德(David Obstfeld)以及万达·拉帕波特(Wanda Rappaport)为此书的出版付出了艰辛劳动,在此一并致谢。

感谢我朋友的家人马歇尔·辛格(Marshall Singer),汤姆·马德(Tom Mader),吉姆·马修斯(Jim Mathews),格伦·费希尔(Glen Fischer),海伦·米利斯(Helen Mills),苏珊·斯普里格斯(Susan Spriggs),埃米·坎宁安(Amy Cunningham),琳达·斯科特(Linda Scott),萨姆·帕斯卡尔(Sam Paschall),波莉·阿吉(polly Agee),玛丽亚·麦克奈特(Maria Macknight),比尔·奥伊勒(Bill Oyler),感谢你们的友爱与率直。

感谢美国企鹅公司的简·冯·梅伦(Jane Von Mehren)以及该公司全体成员对本书所给予的热情支持和帮助。

健康公司研究委员会(The Healthy Companies Research Council)的埃尔莎·波特(Elsa Porter),丹尼斯·贾菲(Dennis Jaffe),吉姆·奥图尔(Jim O'Toole),厄尼·萨瓦(Ernie Savoie),杜格·拉比耶(Doug LaBier),布拉德利·古金斯(Bradley Googins),约翰·阿拉姆(John Aram),玛丽莲·高英(Marilyn Gowing),欧文·布卢斯通(Irving Bluestone),黛安娜·查普曼·沃尔什(Diana Chapman Walsh),埃德加·施因(Edgar Schein),约翰·哈里斯(John Harris),鲍勃·卡普兰(Bob Caplan),路易斯·拉瓜迪亚(Louis Laguardia),比尔·奥布赖恩(Bill O'Brien),丹尼斯·杨(Dennis Young),感谢你

们为此书出版所付出的聪明才智,所给予的热情指导;对该委员会主席艾伦·韦斯廷(Alan Westin)表达我最诚挚的谢意,你们不仅是我的杰出同行,也是我的良师益友。

我的委托人使我在日常工作中了解到有关领导人物的勇气胆量、谦让精神以及所面临的挑战,对他们我深表谢意。

马里兰州电视台的雷蒙德·霍(Raymond Ho),公共广播社的朋友埃里克·萨斯(Eric Sass),弗兰·利维(Fran Levey),卡罗尔·迪克特-舍尔(Carol Dickert-Scher)对本书给予了支持,在此,我深表感谢。

感谢华盛顿领导者俱乐部——“擷英俱乐部”(The One of Only Ninth)的同仁给予我的宝贵鞭策与启发。

感谢健康公司科学网络的朋友,是他们让我了解到现实社会,并使我对健康公司的原则坚信不疑。

高等院校网络的苏珊·阿尔福德(Suzanne Alford),劳拉·阿瓦基安(Lauri Avakian),蒂姆·伯恩斯(Tim Burns),汉克·费尔(Hank Feir),比尔·哈格里夫斯(Bill Hargreaves),卡伦·霍伦巴克(Karen Hollenbeck),凯·哈伯德(Kay Hubbard),米歇尔·亨特(Michele Hunt),格洛丽亚·内梅罗维茨(Gloria Nemerowicz),彭妮·佩斯特尔(Penny Pestle),吉恩·罗西(Gene Rosi),克雷格·施罗坦博尔(Craig Schrottenboer),芭芭拉·沃克(Barbara Walker)给予我智慧的启迪和诚挚的友谊,在此,我深情地道一声:谢谢。

感谢麦克阿瑟基金会的同仁丹尼斯·普拉格尔(Denis Prager),鲍勃·罗斯(Bob Rose),劳里·加尔杜克(Lauri Gardugue),艾达·吉特尔森(Ida Gittelson),鲁思·鲁内堡(Ruth Runeborg),阿黛尔·西蒙斯(Adele Simmons),维克托·拉比诺维茨(Victor Rabinowitz),保罗·林根费尔特(Paul Lingenfelter),雷·博耶(Ray Boyer)以及负责网络的朋友们,你们的聪明才智、创新精神使我大受裨益,你们坚定不移的支持令我难忘。

健康公司时事通讯编辑部一直默默地给予我信任和支持；特别是乔赛－巴斯出版社(Jossey－Bass Publishers)为此书的出版与我们并肩作战，对你们，我深表谢意。

对与我共享信息的朋友，特别是蒂姆·韦斯特贝克(Tim Westerbeck)，萨拉(Sarah)和鲍勃·斯特克(Bob Steck)，对此书所做的贡献深表感谢。

联邦政府的许多部门，尤其是劳工部与商务部在提高工作效率方面起到表率作用，对这些部门所做出的努力，深表感谢。

感谢那些在倡导本书所讲的原则方面走在前列的机构，如品质和参与协会，保健论坛，人力资源规划学会，美国心理学协会，社会责任事务所，社会冒险事业网络，全国女企业家协会，人力资源管理学会，重点经济机构委员会和全国制造业协会。

感谢在此领域研究方面的先行者，如理查德·沃尔顿(Richard Walton)，埃德·劳勒(Ed Lawlor)，沃伦·本尼斯(Warren Bennis)，马克思·德普雷(Max Depree)，彼得·森格(Peter Senge)，彼得·德鲁克(Peter Drucker)，罗莎贝思·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)，约翰·加德纳(John Gardner)，哈里·莱文森(Harry Levinson)，詹姆斯·奥特里(James Autry)，鲍勃·沃特曼(Bob Waterman)，鲍勃·卡普兰(Bob Kaplan)，彼得·布洛克(Peter Block)，汤姆·彼得斯(Tom Peters)，唐纳德·克利夫顿(Donald Clifton)，约翰·科特(John Kotter)，约翰·奥尼尔(John O'Neil)。他们的研究为我完成此书提供了借鉴，在此，深表感谢。

最后，对本书中所涉及的领导者，以及全国各地每天都在辛勤工作的所有领导者，无论是声誉蜚然还是默默无闻，一并表示深深的谢意。使我得到最深刻启迪的正是你们大家，再道一声：谢谢你们！

目 录

领导工作的艰辛	1
领导者必备的八项要素	27
前瞻性	27
树立全局观念	31
詹姆斯·德普赖斯特 俄勒冈交响乐团	
确立共同目标	40
威廉·波拉德 服务师公司	
注重结果	50
安妮·布赖恩特 美国女大学生协会	
渡过动荡时期	58
特伦斯·A·拉森 中心地区金融公司	
营造高效率氛围	68
约翰·迈克尔·洛赫将军 美国空军空战司令部	
信任	78
与公司共荣辱	81
约翰·P·(杰克)斯塔克 斯普林菲尔德改装公司	
倾听别人意见	91
冈·登哈特 汉纳·安德森邮购公司	
让别人觉得可靠	101
道格拉斯·G·迈尔斯 曼迪戈动物园	

敞开大门·····	109
唐·基德奎斯特 沃尔·马特连锁商店	
参与意识·····	119
发掘员工的潜能·····	123
宋歇尔·亨特 联邦政府职能研究所	
建立合作关系·····	132
保罗·诺兰及理查德·格林菲尔德 福特汽车公司威克基姆组装厂 联合汽车工人工会	
营造团队氛围·····	141
艾伦·R·穆拉利 波音 777	
增强员工主人翁意识·····	151
拉塞尔·W·梅尔 联合经营钢材有限公司	
培育赢者的心态·····	161
巴里·阿尔瓦雷斯 威斯康星大学橄榄球队	
求知精神·····	170
培养自我更新能力·····	173
卡拉·戈莱尔 食物与朋友服务公司	
认清优缺点·····	181
阿妮塔与戈登·罗迪克 护理用品商店	
掌握指导过程·····	191
汤姆·约翰逊 有线新闻网	
解放人们的思想·····	203
J·克来特·坎贝尔 赫尔曼·米勒服饰有限公司	
建立学习社区·····	212
蒂姆·库尼奥 奥克·格罗夫学区	
多样性·····	220
勇敢地面对眼前的歧视·····	223
肯尼思·布雷彻 威廉·佩恩基金会	

全方位地发展自己·····	232
琼·克莱布鲁克 大众公益集团	
驾御你机构内的个性·····	243
西泽·奥迪欧 迈阿密	
建立一种互相尊重的氛围·····	254
埃利奥特·霍夫曼 贾斯特糕点公司	
创造性 ·····	264
发现人们的能力·····	266
托德·曼斯菲尔德 迪斯尼开发公司	
发挥你机构的创造力·····	276
罗伯特·E. 科斯基 森·海德利克斯公司	
发展以人为本的技术·····	285
西德尼·哈曼 哈曼国际工业公司	
提倡人文因素改革·····	294
宋切尔·T. 拉布金 贝丝以色列医院	
笃实精神 ·····	304
建立公平制度·····	307
德瓦尼·鲍姆加德纳 多角利公司	
培养道德观念和敬业精神·····	316
罗伯特·贝斯特 国际科学应用公司	
勇敢精神·····	326
罗伯特·阿赫滕贝格 美国住房与城市发展部(HUD)	
将笃实的品质表现于实际·····	335
格雷戈里·法夫尔 《萨克拉门托蜜蜂报》	
集体意识 ·····	344
培养成熟的领导者·····	347
利思·安德森 伍代尔教堂	
激发自豪感和成就感·····	355

雷莉·A. 德利贝罗 新泽西州公共交通总公司	
胸怀远大·····	364
詹姆斯·劳斯 企业基金会	
做一个环境管家·····	373
霍斯特·雷切尔贝彻 阿维达公司	
对企业组织进行改造·····	382
杰克·卡拉汉 全州商业保险公司	
把智慧运用于工作中·····	393
参考书目·····	406
附录·····	408
研究工作·····	408
健康企业研究所·····	409
健康企业集团·····	410

领导工作的艰辛

说来令人啼笑皆非,使我对做领导工作萌发兴趣的,竟然是暴露阴暗面所产生的作用。早在 1980 年,我是乔治·华盛顿大学医学院的一名年轻的心理学家,为商界和政府行政人员的家属提供心理治疗。一位母亲带着她 13 岁的儿子找到我。这个孩子在学校里一直表现不佳,而且越来越差。他精力集中不起来,再加上屡受挫折变得越来越任性。

与这个孩子和他的母亲接触过几次后,我逐渐了解到孩子的父亲是一家发展顺利,效益良好,生意兴隆的公司的领导,是个魅力超群和精明干练的人。的确,他对自己的事业太投入了,几乎无暇顾及家里的事。

后来,我还了解到,尽管这位先生把所有时间都花在了工作上,他对待员工的做法与其在家里如出一辙。他对员工漠然视之,花费很多的时间监视他们,检查他们的工作,却连员工的动机他都怀疑。他用员工用得很苦,让他们加夜班,在周末也经常给他们分派工作。总之,他把员工当作赚钱的工具,对他们的家庭和社会生活视而不见,不把他们当人看待。

他的这种做法最终成了公司破产的主要原因之一,使得公司

营业额下滑,员工士气低落。激烈的争斗还导致他的最高领导层内部分崩离析。这样的公司不可能与客户建立起长期的业务关系,这也是不足为奇的。

这个例子尽管很特殊,但仍使我认识到,要想把成千上万的美国经理们描绘得形象逼真,就必须使用很多与之相称的鲜艳色彩。同时,我还看到了这位经理的内心世界与其在家庭和生意场中指挥别人的做法之间有着那种意义深远且至关重要的联系。他把自己的阴暗面——不安全感,自我封闭,以及过分强烈的勃勃雄心——投向他身边的每一个人,其后果是灾难性的。我想搞清楚这种恶性循环是如何产生效果的,并帮助别人把这种状况彻底改变过来,或者是完全避免这种状况。于是,我就开始走访并研究各行各业的领导人物。

调研伊始,我就遇到了一些贤达且高效的领导人物,他们向周围的人所播洒的是光明,而不是黑暗。马克斯·迪普瑞是这些人中的佼佼者,他是《财富》杂志排名的500家大企业之一赫尔曼·米勒家具制造厂的总经理,同时还是写有关领导题材的著名作家。在我们的交谈中,迪普瑞说了这样一件事:一个雇员找到他抱怨说他的两个同事被冤枉地开除了。迪普瑞听了很吃惊,对此事进行了调查并证实确有其事。他让那两个被开除的雇员复了职,还把那个做错事的主管炒了鱿鱼。

然而,久久萦绕于我的脑际,挥之不去的并不是迪普瑞所采取的果断措施,而是他们在这件事中所受到的如此强烈的震撼。我还记得坐在他办公室里的情景,这间办公室就他这种地位的人而言,过于简陋普通。就在这里,他对我说,当他的雇员带着求得公正之企盼,满怀信心地来找他这位顶头上司时,他是怎样地激动不已。在此之前,我和迪普瑞已经谈了好几个小时,我对他的印象是,他是个快乐但有节制的人。但说到这件事时,他头一次显得激情荡漾了。他告诉我,他的最大成就并非公司的高额盈利,也不是

其产品的质量,而是他正在努力创造的一种文化,在这种文化氛围里,人们被公正对待;开放政策在这里不是空洞的口号,而是现实。“我的工作监督公平合理、诚实可信等诸如此类的基本原则的落实,一旦我这么做了,利润就会随之而来。”他这样说道。

他说这番话时,我将信将疑。一个身受华尔街沉重压力的总经理难道真的相信他的职责是像密切关注每季度盈利情况那样关注“原则”的实施情况吗?然而,我在领导人物身上花的时间越长,我对此认识得就越深刻,他们中的出类拔萃者确实确实是如此行事的。

在我事业生涯开始的几年里,我大多和企业家们一起工作。因此,我注意到,那些能够发展自己事业的人都和迪普瑞一样深谙人的本性,知道如何发掘人的真善美;他们懂得,归根结蒂盈亏要取决于人的努力。

我在五百强企业之一,一个全国性的集团公司——华盛顿保健商业集团公司当顾问时,曾注意到同样的事。在那里,我见识了全美国最有声望的几家公司管理或者可以说是错误管理其人力资源的情况。对于如此众多的公司不重视其员工的价值,对其员工投入不足的状况,我感到很沮丧。

然而,另外一些情况使我很吃惊。那些深知人的因素作用,那些能够非常有效地激发和调动员工积极性的公司领导者们大都凭本能管理公司。和那些企业家一样,这些领导者的所做所为全由发自内心的直感支配,这直感就是:坚持原则乃获利之根本。为什么这些能够支配巨大资财的领导者们会凭直觉行事呢?因为几乎没有任何可靠的数据证明在人的方面做出投入是有道理的。

公司的账目涉及到资金和固定资产时是那樣的错综复杂;然而,用其衡量人材资源时,却又原始透顶。它既不能证明不同的管理方法如何影响雇员的行为,肯定也不能使领导者明白如何最大限度地发挥员工的创造性,使员工们尽职尽责。使人觉得好像处