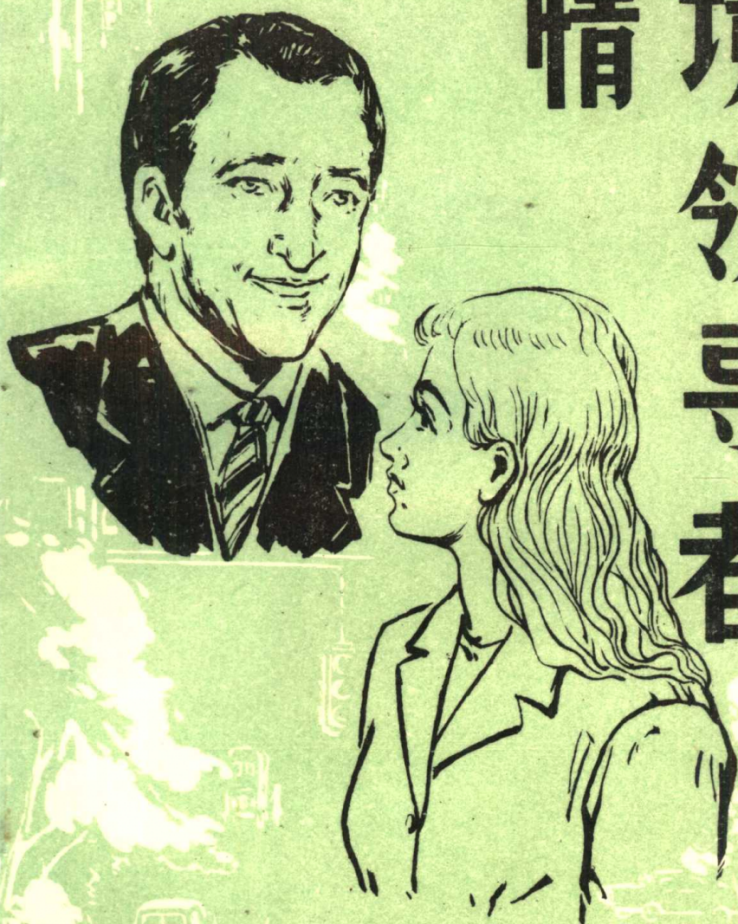


作者 (美) P·荷西

译者 赵柏忠

情境领导者



东北工学院出版社

情境领导者

[美] P·荷西 著

赵柏忠 译

东北工学院出版社

情境领导者

〔美〕P·荷西 著

赵柏忠 译

东北工学院出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳 南湖) 沈阳市第六印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张 8 字数 40千字
1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷
印数 1~30 000册

责任编辑：秦力 责任校对：杨红

ISBN 7-81006-046-5/E·19

统一书号：17476·21 定价：0.75元

译 者 序

人们通过对领导行为的研究，渐渐地发现了这样的一个问题：在管理活动中，成功与有效之间是有很大的差别的，即使一件事办成功了，也还有无效与有效之分。领导是否有效，不是由领导者本人的行为决定的，而是由其所处的环境、追随者及领导者本人等一些因素的相互作用所决定的。一个有效的领导者、经理人员、教师以及孩子们的家长，不但要使事情办成功，而且要使追随者心情舒畅，团结一致，乐于追随，才能争取更大的成绩。

尽管现在对领导行为的研究已经取得了很大进展，提出了一些理论和方法，但是人们仍觉得理论与实践之间缺乏一座桥梁，希望能够有一个较为实用的而且真正能解决问题的方法来不断提高自己的领导水平，提高工作的有效性。《情境领导者》这本书，就是在分析了已有的理论与方法被束之高阁的原因后，提出了这样一个实用的模式。所谓情境领导，就是指在有他人参与的情

况下，如何根据自身、他人、环境等各自特点及相互作用，采用合适的领导方式，使领导工作不仅成功而且是有有效的活动。它可以告诉人们是什么因素影响了领导的有效性，都有哪些领导方式，并针对其特定的情况，指明哪一种方式最合适以及如何解决领导活动中遇到的一些问题等等。

这本书是美国1985年的畅销书。该书出版后，在美国引起了很大的反响，其程度不亚于《大趋势》、《寻求优势》及《一分钟经理》等书。目前这本书提出的情境领导模式，已在美国500多个高级公司的一万多名经理人员中广泛推广使用，效果很好。美国英特尔公司总经理A·S·格罗夫博士对本书的评价说：“情境领导方法对于管理人员来说是一个可用性很强的指南，这本书清晰分明、简明扼要。”

作者P·荷西，是国际上著名的行为科学家，在人员培训方面，被一些企业家们认为是著名的权威人士之一。他是美国领导研究中心的创始人和主任。他著述颇多，本书仅是其中之一。

这本书写作方法也别具一格，把理论和方法穿插在故事之中，很少说教。文字平中见奇、偶露珠玑，稍事雕琢，顿开茅塞。内容安排由浅入深，一环紧扣一环，引人入胜。

我是在听一位美国专家讲学过程中偶然发现

此书的。翻了几页之后，立即为它的新奇所吸引，于是就将其译成了中文。我的本意是想让我国的广大读者能有机会认识和欣赏这本书。但是由于我的水平有限，在翻译过程中难免有许多不妥之处，恐怕会影响它的魅力，请读者批评指正。

目 录

译者序	1
开场白	1
引 言	2
第一章 管理人	4
第二章 领导方式	14
第三章 估计形势	25
第四章 选择合适的方式	34
第五章 负责	48
第六章 培养优胜者	59
第七章 解决表现问题	75
结束语	86

开 场 白

这是不可避免的。每一个人都知道它要来临。整整两年，泰勒这个部门比所有其他部门干得都好。成本下降，几乎没有补充人员，而且旷工现象也已成为过去的事。泰勒的部门中产生了许多革新思想，这要比其他一切的思想都要新奇。此外，在这个团体内，可以使人有引以自豪的感觉。毫无疑问，泰勒是这个公司取得更大进步最胜任的人。

上层管理者既欢欣鼓舞也担心。毫无疑问，在新的工作中，泰勒同样会象一颗星一样闪烁。但是，谁来接替他的工作，这是一件很棘手的事。自然，公司支持泰勒对罗杰丝的推荐。凭经验，她看起来也很合适。问题是，罗杰丝能保持这样的势头和生产率吗？

引 言

这是一个情境领导者的故事，是一个在严密监视下取得成果、培养部属，为组织的成功作出贡献的经理的故事。这本书就是要帮助你提高作为领导者、经理人员的潜力，因为，有时事情并不象人们希望的那样出现——特别是有其他人参与的时候。

这是个普遍的问题。通常，没有他人的合作就干不成多少事情。在家，在社会环境或在工作中，你经常处于这样的情境：他人的行为决定着你的成功。

现在你已经在寻求优势……分析大趋势……而且知道了在一分钟里，经理能干什么，这是思考其它五十九分钟的时间。你需要的是一个实用的模式，来帮助你辨识迎接领导活动中所遇到的，不断发展中的挑战的战略。领导和管理是一件专职性的工作，应该在每天中的每个时刻里实践。

许多领导方法和管理工具并没有经常被实干家们所利用，而这些工具就是为他们所设计的。

在“象牙之塔”和“职场”之间，大量理论失去了它们的作用。可悲的是，如此众多的实用的知识被丢弃了。这些理论未被应用的原因，是这些知识不太可能被变成能复制和应用的模式。

此时，应该注意到模式和理论之间的差别。理论是要说明或解释事情为什么要那样发生。理论涉及洞察力问题，因而他们不是用来重新发起事件的；另一方面，模式是已经存在的事件的一种格式，它是可以被掌握的，因而也是可以重复的。例如，你要猜想亨利·福特为什么受到鼓舞去大量生产汽车时，涉及的就是理论问题。而如果你记录下了大量生产汽车所必须的程序和流程，这就是个模式问题。

本书介绍了一个特殊的模式——情境领导模式。本书的格式是这样的：七章中每一章都由三部份组成：故事、背景和结束语。“故事”是老板和新任命的经理之间的相互影响过程，“背景”是对情境领导这一问题的提出、说明和应用。“结束语”概括本章重点并引出下文。

让我们从故事开始……

第一章 管理 人

故 事

星期一的早晨。两年来的第一个星期一的早晨，泰勒站在职场外。所有的眼睛似乎都在注视着罗杰丝。她正在向总经理报告。总经理已经停下来，讨论起泰勒那引人入胜的行动记录，他相信这一过渡时期会尽可能平稳地过去。热诚的问候和习惯性地喝了一杯茶之后，这位老板提出了不可避免的问题……

总经理：噢，我想，没有必要提醒你正在走向一个极其重要的岗位。你对此觉得如何？

罗杰丝：如果我跟你说一点也不紧张，那是在骗人，但我确实认为我是有所准备的。我和泰勒花了许多时间来讨论有关领导和管理的問題。

总经理：领导和管理的区别！你是说他们之间有什么区别吗？

罗杰丝：我认为他们之间有着明显的区别。对我

来说，管理就是与这个部门的所有人一起工作，实现我们每周和每季度的目标。领导，正如我所认为的那样，是随时随地希望还要让某人为我做某些工作。这可能是一些正为我工作的人，可能是其他部门的一些同行，也可能是您。

总经理：这很有意思。你和泰勒讨论的还有什么事情……也许你能节约我们一点时间。

罗杰丝：好，泰勒谈到了用两种方法测定成果的重要性。

总经理：两种方法？

罗杰丝：我知道我们必须根据公司的标准和说明去工作。但是我也清楚对为我工作的人们的影响。仅仅取得结果是不够的。我必须让人们重视他们的工作，而且要让他们热爱工作。

总经理：这正是泰勒干得很好的事情。你想怎么解决这个问题？

罗杰丝：一开始，我必须了解一些是什么东西使人们不快……例如要弄清楚为什么人们会按那样的方式去表现。如果我做好了这项工作，下一步就是要能预测出，当我分配给他们工作，要他们完成时，他

们将怎样行动，然后就要看是否我能使他们集中在对部门和公司最有益的工作上。

总经理：噢，在我看来有点“操纵”的感觉，是吗？

罗杰丝：我知道你会这样认为的。但是，以我来看，“操纵”是多义词中的一个。

总经理：那么，你怎样定义这个词呢？

罗杰丝：最好让我们这样说，我不准备为了我个人的利益，对他人进行蒙骗或影响。但是，我确实这样想过：在个人和部门都获利这个方向上，集中每一个人的力量。

总经理：我不想和你辩论这个问题了。

背 景

做一个有效的经理的关键是怎样进行领导。可以引用行为科学中的一些概念，但内容要有些变化。这些概念能够向你提供一些很好的想法去进行思考，但它不是总告诉你怎样或何时实践这些想法。伍迪·爱伦说，生活中的成功是……百分之二十的选择时机和百分之八十的表现……人们之间的关系通常在领导情境中表现，但是领导

的成功，远比表现来得丰富。它是实践了的理论和工作所必须的“选择时机”的技能的应用。本书就是为了向你提供这些技能而撰写的。

不能认为影响他人的行为是一件简单的事情。它是一项专职性工作，必须精打细算。本书所展示的策略，将有助于你与别人工作时，使你的成就最大化。有时说要比干容易得多。现实生活的情况绝非静止不动，它们处于不断变化的状态，既可能变得更好，也可能变得更坏。

如果你正想找到一个适用于各种情况的简单公式的话，不如还是让我们相信：对于领导者来说，没有魔术似的解法。象任何其他技能一样，如果你掌握并实践这些技能，则领导的效能就会大大增加。

在起点开始

在露依丝·卡罗的“爱丽丝漫游奇境”这个经典故事中，印第安女王告诉爱丽丝：“在起点开始，在终点结束”。对于进行管理人这样的工作来说，这也是一个很好的忠告。

让我们先来定义“领导”这个词。

“领导”是任何影响其他个体或团体行为的设想。

“领导”涉及的是与他人工作的情况。本书不涉及你工作的问题。本书涉及的是：通过他人的努力而完成任务，实现目标。有效的领导者让事情发生。他们不是在那里等待着出现什么情况后再做出反应。他们知道什么应该发生，准备一种方法使他们发生，而且采取措施让其怎样进行。

把领导和管理进行对比：

管理是照管与约束他人并通过他人去达到组织目标。

管理不仅用于商业，而且可以用于任何组织——家庭、社会、少年团、教堂或露天俱乐部。无论目的为何，管理都是与他人一起工作，去实现组织目标。

领导是一个比管理更宽的概念。当你希望影响他人的时候，在你头脑中会有各种各样的目的。事实上，管理是领导的一个特殊形式，领导中包含组织的目标。无论如何，领导都是需要的。

在领导情境中，我们的收获是不同的。让我们看一个例子：

星期三下午。当你叫一个雇员写完每周报告之后，再去开一个晚一点的会。因为没有给他一些具体的指示，那个人匆匆赶完了这份报告，但

报告中漏掉了大量的细节。下班时，他把报告放到你的桌上，走向了停车场。第二天早晨，你审查这份报告时，发现几个重要条目被漏掉了，于是耸耸肩不得不自己重写了一份。

另一天，这个雇员遇到了一个艰难的时刻，要抢在限期之前完成一个项目。通过鼓励合作者们互相帮助并检查他们在完成过程中的进步情况，这个雇员按时完成了任务。

上面两种情况下，工作都完成了。但就让我们根据领导的观点来看一看这个例子。第一种情况，领导设想是不成功的，因为是你自己做完了那项工作；第二种情况，工作是通过他人的努力完成的，因此领导的设想是成功的。在特定情况下，那个雇员影响他人的行为是成功的。但是，还应该考虑这些人以后与那个雇员一起工作的态度问题。

假定那个雇员忽视了感谢那些合作者，忽视了共同分享因为工作出色而得到的赞赏。那些合作者们就可能因为受到如此对待而感到不舒服。将来可能就不再合作了。在这种情况下，虽然过去的计划完成了，但是下一次就得强迫他们合作。

有些领导者在短时期内是成功的，但在长时期里是无效的。评价领导设想时，需要考虑到对被影响人的作用。领导者既需要使工作完成，也需

要建立连续不断的合作。示意图 1 表明了尝试的领导的结果。成功与工作做得好坏有关，而有效与人们进行工作的态度有关。

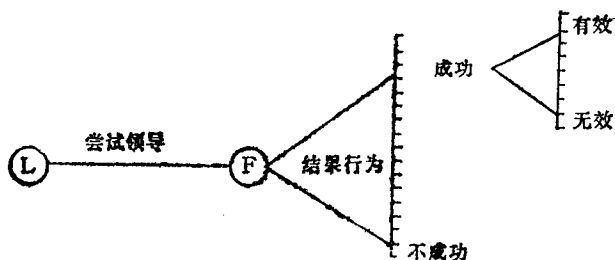


示意图 1

在管理中，成功与有效领导设想之间的差别，通常能够解释为什么许多领导者正在那里检查工人工作时，就能得到成果，但是他一离开，产出就下降，而且象胡闹、废品损失等现象就增加。

为了在暂时成功与长期有效的鸿沟之间架起一座桥梁，在与他人一道工作中，需要培养三项技能。无论你是工作中的经理，还是家庭中的父母，或者是学校中的老师，这三项技能都是基本的。

1. 掌握人们过去的行为

弄清人们为什么做这件事……是什么激励了他们……是什么激发、帮助或阻碍目标达成的行为。

2. 预测未来的行为