

《哈佛商业评论》精粹译丛



Harvard Business Review

领导

亨利·明茨伯格 等著

 中国人民大学出版社



哈佛商学院出版社

《哈佛商业评论》精粹译丛



Harvard Business Review

领导

亨利·明茨伯格 等著
思 铭 译

中央财经大学图书馆

登录号

78507

分类号

F 272.91/12



中国人民大学出版社



哈佛商学院出版社

78507

图书在版编目 (CIP) 数据

领导/科特等著; 思铭译

北京: 中国人民大学出版社, 1999.12

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Leadership

ISBN 7-300-03352-0/F·998

I. 领…

II. ①科…②思…

III. 领导学-管理-文集

IV. C933-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 56249 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

领导

亨利·明茨伯格 等著

思铭 译

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7.25 插页 3

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

字数: 149 000 印数: 1-10 000

定价: 19.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有77年的历史。作为管理理论与实践方面的权威期刊之一，HBR包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

77年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商

学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时代共进，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，成为西方国家高级经理人、各国政府官员、商学院教授和 MBA 及相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是“最权威的”、“最具洞察力的”、“最有价值的”和“最为独特的”。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

经过 20 年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重。而其

中，理念的突破、技术与管理的创新是关键问题。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较生疏。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、战略管理大师迈克尔·波特和亨利·明茨伯格等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新领域的前沿；而作者们由于背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因此，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年 10 本的速度与哈佛商学院同步推出，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责的努力。不过，由于受译者个人学识、经验与能力的限制，译作中难免有不足之处，恳望读者们来信和 E-mail

批评指正。

在本译丛引进和出版运作过程中，得到全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危同志的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

译者前言

在企业里做事，免不了常常遇到这样那样的管理问题，诸如别人对自己的管理；自己对别人的管理等等。一般而言，当观察别人的管理行为时，往往会发现诸多弊端；而反省自身的行为处事时，成功了欣喜之情自不待言；失败了则往往轻易地便把责任归咎于他人。记得读研究生时，一位老师曾经说过，原先他读一本书时，很容易发现作者的疏漏之处继而猛烈抨击之。而今则是自觉地寻找书的优点，然后问一问自己能否做到与别人一样，甚至更好；发现不足之处时也是先问一问自己能否避免。我想，对待管理也应如此。面对别人的长处要常常问一问自己能否做得一样进而更好；面对别人的短处也要首先问一问自己能否避免犯同样的错误。

所谓“厚积薄发”、“熟能生巧”，显然，对待管理这一复杂的系统工程，仅凭上述两个问题是难以全面地了解并掌握其精髓，进而成为一名成功的管理者的。回顾多年来自己所遇到的大大小小各类管理问题，不时令我陷入深深的思索：管理的内涵究竟是什么？成功的管理者与失败的管理者的本质差异究竟何在？又有哪些前沿性的管理理念和管理技巧是我急需借鉴和掌握的？

真是无巧不成书，正在我为此寻寻觅觅的时候，中国人民大学出版社的闻洁老师打来电话，问我是否有兴趣翻译一本精选自《哈佛商业评论》杂志的论文集。初闻此言，真是喜忧参半。喜的是书中所选文章皆为大家（如加拿大 McGill 大学管理学教授亨利·明茨伯格；哈佛商学院领导学教授、被誉为当今世界关于领导学和变革最具权威的发言人约翰·P·科特；哈佛商学院商业伦理学教授约瑟夫·L·巴达拉科等）之作，有幸翻译此书必将使自己管理方面的修养更上一层楼；忧的则是工作较忙，恐难在规定的时间内完成任务；同时，更担心的是自己才疏学浅，难以贴切地再现这些举世闻名的大家之作。权衡再三，最终还是把这本书接了下来。

翻开管理大师的传世之作，每每或感觉豁然开朗，或仿佛当头棒喝，真真如佳音缭绕，让人不忍释手。于是乎，时间便如海绵里的水，不断地滴滴答答下来，终于让我在规定的期限内完稿。阖卷而坐，几个月来的酸甜苦辣依旧历历在目，它们不仅使我真正理解了究竟什么是管理，什么是领导，管理者的工作到底是什么，以及如何才能成为一名成功的管理者等问题；同时，还使我领悟了许多做人的道理。我想，传世之作之所以能够传世，其道理就在于此吧。

概要地讲，本书的 8 篇论文中讲述了许多来自管理世界的真实故事，所讨论的问题基本上集中于两点：其一，究竟什么是管理和领导？管理者与领导者之间有什么区别？二者的工作究竟涵盖哪些内容？其二，如何才能成为一名成功的管理者？

在 8 篇文章中，有 5 篇侧重于讨论第一个问题。它

们是：亨利·明茨伯格的《管理者的工作：传说与事实》、亚伯拉罕·扎莱兹尼克的《管理者与领导者：二者有什么不同？》、查尔斯·M·法卡斯和苏丝·怀特劳弗的《首席执行官（CEO）引航之路》、罗纳德·A·海费茨和唐纳德·L·劳里的《领导的工作》以及约翰·P·科特的《领导者真正做什么？》。

明茨伯格通过对 5 名首席执行官的研究及对他人研究成果的分析，向长期以来关于管理者工作的四种传说提出了挑战。他指出，传统的有关管理内涵的界定是不符合实际的。明茨伯格认为，管理工作涉及人际、信息和决策三个方面。而这些方面的工作又要求管理者具备如下技能：发展与同行间的人际关系、进行谈判、激励下属、解决矛盾、建立信息网络和传递信息、在几乎没有信息或仅有少量信息的前提下决策以及分配资源等。明茨伯格强调，一个好的管理者应当善于经常自省。

在《首席执行官（CEO）引航之路》一文中，查尔斯·M·法卡斯和苏丝·怀特劳弗分析了对世界各地 160 位首席执行官的访谈，并对其态度、活动和行为进行了考察。最终确认首席执行官的工作取向有五种，它们是：战略、人才、专长、控制和变革。查尔斯·M·法卡斯和苏丝·怀特劳弗强调，若想取得成功，首席执行官必须选择与组织及其具体商务环境相适宜的工作取向。

《领导的工作》一文对领导的工作进行了界定。文章指出，当前，越来越多的公司面临着适应性的挑战。全球范围内的经济、社会、市场以及技术的变化，迫使这些公司必须澄清其自身的价值观，开发新的战略并学

习新的运营方法。而面对上述挑战，领导者最重要的任务就是，动员组织的全体员工去做适应性工作。文中，作者提出了领导适应性工作的六点原则：登上瞭望塔；确认适应性挑战；管理痛苦；保持良好的注意力；将工作交还给员工；倾听群众的呼声。

在亚伯拉罕·扎莱兹尼克的《管理者与领导者：二者有什么不同？》和约翰·P·科特的《领导者真正做什么？》中，对管理和领导的不同工作，以及管理者和领导者的不同特点进行了区分。科特认为，领导和管理构成同一过程中既相互区别又相互补充的两个体系，它们各有其自身的功能和特点，同时又都是当今的经济条件下组织取得成功所必不可少的组成部分。但具体而言，管理是用于应对复杂性的；而领导则是与变革相对的。在当今激烈竞争和变化不定的环境中，组织所面临的真正难题是：如何将强有力的领导与强有力的管理结合起来并使其相互制衡。

下面的3篇文章则从不同的角度探讨了如何才能成为一名成功的管理者。

《管理的人格层面》一文，从人格的角度强调如何才能成为一名成功的管理者。文章通过生动而真实的案例告诉人们，许多管理工作看似简单却决非简单，管理者需要熟悉融资、产品开发、市场营销、产品制造、技术开发以及其他更多的知识；需要精通战略、游说和谈判的技巧。与此同时，远见、坚韧、激情、智慧、伦理水准、勇气和顽强也是成功的管理者必不可少的素质。

《管理者怎么了？》一文则认为，80年代美国所谓

的新型管理观念的出现，并没有像管理者们所期望的那样标志着美国商务活动的复兴，而且，这些管理时尚也没有带来其承诺的相应结果。文章强调，如果商界领袖意欲扭转这一态势，就必须重申管理的职责，首先从实用主义做起。文章指出，现实的管理者应对公司的生存环境感觉敏锐，并能正视不确定性，他们关注产出并讲求实效。

在《建设性性格的培育》一文中提出了“界定时刻”的概念。巴达拉科认为，界定时刻促使执行官们透过表面现象，重新探究企业生命的核心价值观和基本准则，一经发现，这些价值观和准则便将更新其工作目标，进而为其带来行为上的精明、注重实效和贤德。为此，巴达拉科向我们提出了三个问题：我是谁？我们是谁？以及我们的公司是谁？他强调，通过对上述三种情形的界定，管理者便能够成功地在诸多正确的选择中进行决策，并从容地应对那些最模糊难懂、最具挑战性和最本质的商业难题。

纵观全书，尽管每篇文章的侧重点各不相同，然而其最终目标无疑是一致的，那就是：帮助读者成为一名成功的管理者。相信读者在读完本书后不难发现，若想成为一名成功的管理者，其首要前提是：成功地管理你自己。

我要感谢中国人民大学出版社的闻洁老师给了我这个机会，使我得以先睹世界级管理大师们的风采，并有幸借自己之手将其介绍给中国的企业界和管理学界读者；感谢闻洁老师在本书的翻译和编辑加工过程中给予我的帮助和指点，没有她的辛勤工作，就不会有本套丛

书的问世。同时，我还要对徐陆载、蒋晓敏、卢雪梅、李丹、蒋阳林等人为本书进行了大量的资料核对工作一并表示感谢。

思 铭

1999 年 12 月

Harvard Business Review on Leadership
Copyright © 1990, 1992, 1993, 1996, 1998
by the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) trade paperback copyright © 1999
by China People's University Press
Published by arrangement with Harvard Business School Press
through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

目录

1. 管理者的工作：传说与事实	1
亨利·明茨伯格	
2. 领导者真正做什么？	37
约翰·P·科特	
3. 管理者与领导者：二者有什么不同？	62
亚伯拉罕·扎莱兹尼克	
4. 建设性性格的培育	90
约瑟夫·L·巴达拉科	
5. 首席执行官（CEO）引航之路	115
查尔斯·M·法卡斯 苏丝·怀特劳弗	
6. 管理的人格层面	147
托马斯·蒂尔	

7. 领导的工作 **169**

罗纳德·A·海费茨 唐纳德·L·劳里

8. 管理者怎么了? **196**

尼汀·诺瑞尔 詹姆斯·D·伯克利

1. 管理者的工作： 传说与事实^①

亨利·明茨伯格

作者简介

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg)，长期担任加拿大蒙特利尔市麦吉尔 (McGill) 大学管理研究部教授、法国 Fontainebleau 市欧洲管理学院 (INSEAD) 的组织学教授。其研究领域涉及一般管理学、组织学；目前致力于考察管理的本质及模式、组织的形式及战略形成过程。著有 90 多篇论文和 7 部专著。

内容提要

《哈佛商业评论》(HBR) 经常再版那些至少是 15 年前发表的、具有永久性价值的经典文章。基于这种考虑，在这里我们提供了这篇关于管理者

① 原文发表于《哈佛商业评论》1975 年 7/8 月号。重印号 90210。