



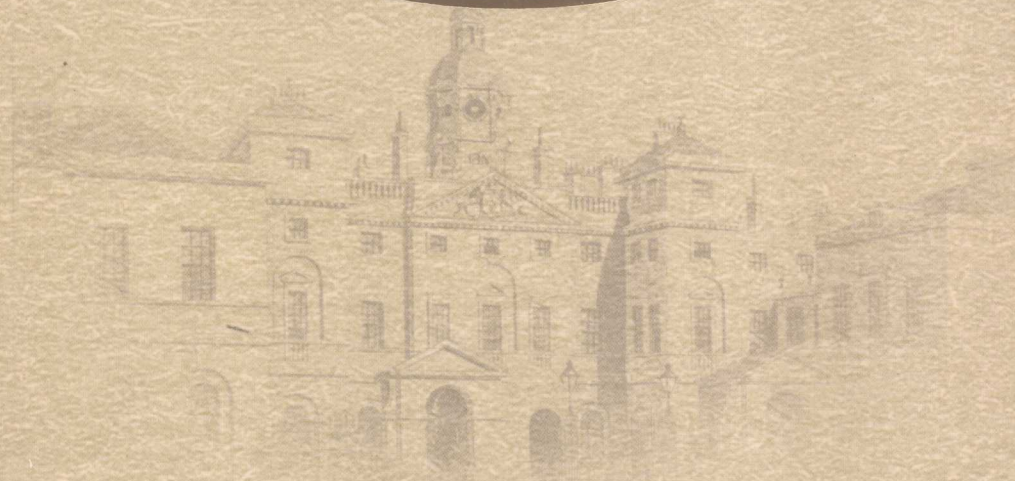
中国高级工商管理丛书



CEO

领导科学与艺术

席酉民 井润田 秦令华 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

CEO

领导科学与艺术



席西民 井润田 秦令华 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

CEO 领导科学与艺术/席酉民,井润田,秦令华编著. —北京:北京大学出版社,2009.6
(中国高级工商管理丛书)

ISBN 978-7-301-15043-6

I. C… II. ①席… ②井… ③秦… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 042589 号

书 名: CEO 领导科学与艺术

著作责任者: 席酉民 井润田 秦令华 编著

责任编辑: 郝小楠

标准书号: ISBN 978-7-301-15043-6/F·2156

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.5 印张 430 千字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 48.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

丛书序言

在我国高校 MBA 教育项目成功开办十周年后,国务院学位委员会于 2002 年 7 月正式批准我国 30 所高校开办 EMBA 教育项目。从此,一批具有高层管理经验的企业家、董事长和总经理等纷纷报考高级工商管理硕士研究生,再次走进高校,开始他们的学习生涯。工作之余,继续学习。他们刻苦钻研,深究理论,联系实际,探讨改革,在课堂上提出许多中国特有的、具有理论挑战性的管理问题。这批具有丰富实践经验、勤于探索的学生与高校的管理学院之间形成了实践和理论的互动,推动了我国高校管理学院在教学和科研方面的改革和创新。

自清华、北大、复旦、上海交大、西安交大、厦大和南京大学等 30 所高校开办 EMBA 教育项目以来,EMBA 教育特有的学习和培养模式深受国有企业、外资公司和民营企业高级管理人员的欢迎。他们当中不乏硕士、博士,不乏高级工程师、高级经济师等,但他们有着与众不同的学习目标——不为学历为学习,不为文凭为求知,不为自己为企业,不为现状为未来。我国 30 所高校的管理学院,在国务院学位委员会的领导下,由全国 MBA 教育指导委员会组织全国著名专家学者,借鉴国际上 EMBA 教育的经验,结合中国国情,认真设计和制定了 EMBA 教育项目的培养方案、课程体系和管理办法;密切注意 EMBA 教育中出现的问题,提出和制定了相应的政策和管理规范;设计和制定了 EMBA 教育基本教学规范和教学质量评估方案,并对全国 30 所招收 EMBA 研究生的高校进行了教学质量评价。这些举措有力地推动了我国 EMBA 教育的健康发展。

五年多来,在各高校管理学院的努力之下,EMBA 教育的总体发展趋势良好,并涌现了一批优秀的 EMBA 教师。他们按照我国 EMBA 研究生培养方案中的课程体系和教学要求,借鉴全国重点高等院校和国际一流大学 EMBA 课程教学的经验,根据 EMBA 学生的特点,精选教学内容,结合典型案例,善于联系实际,授课生动活泼,深受学生欢迎。他们丰富的教学经验,是我国管理教育的一笔宝贵财富。为此,北京大学出版社在全国 MBA 教育指导委员会的支持下,邀请国内一流 EMBA 院校的负责人和活跃在 EMBA 教学一线的知名学者组成《中国高级工商管理丛书》编委会,遴选国内一流 EMBA 院校中在 EMBA 教育领域已积累丰富经验、深受学生欢迎的知名教师为各书作者,组织撰写和出版《中国高级工商管理丛书》。

本系列丛书针对企业高层管理者在现代管理思想、领导能力、综合决策方面的实际需要,强调管理理论的知识整合和决策导向,注重使用通俗易懂的语言和国内外典型案例,讲授涉及企业全局性、战略性、前瞻性等方面的管理问题,使广大企业高层管理人员能尽快掌握系统的工商管理理论要点和分析决策方法,结合企业管理实践进行有效的管

理决策。本系列丛书具有如下特点：

1. 实用性。本系列丛书参照 EMBA 培养方案和课程体系,以全国重点高等院校和国际一流大学所开设的 EMBA 主干课程为基础,邀请具有丰富教学经验的知名专家学者,尊重和鼓励他们在教学内容和教学组织等方面有所突破和创新,同时结合国情,根据我国高层管理人员的管理实践需要,精选教学内容和案例,设计和撰写适合我国高层管理人员实际需要的教材。丛书内容充分吸收了中国企业管理的智慧和经验,具有突出的中国特色。

2. 思想性。本系列丛书针对企业高层管理人员在企业实际运作中面临的企业组织、公司治理、竞争力、财务、资本运作、人力资源、营销、生产和运作等战略性问题,在准确、精练地阐述每个领域的基本理论的同时,结合在中国本土的各类企业的实践,深入挖掘管理实践背后的理论观点和思想内涵,注重启发读者的思维,使读者既能掌握先进的现代管理理念,又能增强解决实际问题的能力。

3. 广泛性。本系列丛书坚持“学以致用,学以致道”的原则,旨在为企业高层管理人员提供一整套系统、实用的企业管理理论和分析方法,为其发现、分析和解决企业各类战略决策问题服务。由于语言通俗易懂,理论突出重点而又简练,分析精辟而独到,案例经典且有借鉴价值,因此本系列丛书不仅适合作为 EMBA 研究生主干课程的教材,同时也适合作为国际通行的高级管理人员培训项目 EDP(Executive Development Program)或企业高级管理人员自学的教材。

此外,本系列丛书将在出版基础教材的同时,推出教学课件,包括教学 PPT、思考与练习题参考答案和案例分析示范等配套教辅材料,以尽可能地方便教师使用。

基于此,我代表编委会真诚地向各位读者推荐这套丛书,并希望这套丛书在今后能够持续地吸收来自读者的意见和建议,在可以预见的将来成为不仅能够充分地满足国内读者学习高层管理知识的需要,同时也因为它日益完善的本土特色而有朝一日成为国外读者了解和学习中国高层管理知识的首选。

赵纯均

全国 MBA 教育指导委员会常务副主任

2008 年 1 月 30 日

前言

面对当前以经济全球化、全球市场化、消费个性化、竞争无界化、员工人性化、组织网络化、技术和产品生命周期超短化、政治和社会复杂化为基本特征的新环境,领导者面临一系列值得思考的问题:我们将面临什么样的未来?什么样的社会?什么样的生活和工作方式?什么样的制度和管理?经济全球化对我们有什么样的影响?全球市场化对我们有什么样的启示及作用?消费个性化带来什么样的管理新特点?竞争无界化带来什么样的压力?员工个性化会对制度和管理产生什么样的影响?社会网络化会带来什么样的新问题?政治经济社会的复杂化会带来什么样的挑战?

在新环境下,我们可以用空气、头马、木匠等形象来比喻领导者,用医生的某些行为来批评领导的一些行为。第一,空气的特点是看不见摸不着,好的领导也从来不以领导自居,不时处处摆个领导架子。我们经常听见一些领导说:“你说了算还是我说了算,你是领导还是我是领导?”这样的领导其实没有力量。有力量的领导老是跟你商量:“啊,你看这事咋办?”商量完了你发现你老是跟着领导跑。实际上商量的结果不仅显示了领导亲民,而且整合了员工和下属的智慧。第二,空气有气压但人们不但感觉不到压力而且离不开这个压力。好的领导不给企业员工不必要的压力,而是通过指导、启发、诱导让员工自加压力,并像空气一样使这种发自内心的压力成为进步和工作的动力。第三,空气无处不在,知识经济环境下,组织和员工工作日益分散,好的领导者要善于将自己的发展理念和思路通过愿景、制度、文化等传递到组织的各个角落,无论领导在与不在,组织的发展都有条不紊地运行,正如中国人常讲的“无为而治”,这也许是管理的最高境界。中国台湾有家化工企业,企业理念不是“今天工作不努力,明天努力找工作”,而是“追求人生幸福”。老板如果看到有人晚上加班,就会说:“下班了你在这儿干什么?上班把工作做好就行了,下班了回家陪你先生(太太)去。你工作的目的是什么?目的是为了使生活更幸福更美满。下班了加班干嘛?”他不让人加班,大家也很少看到老板来,哪天如果看到老板在企业里转悠,就知道“呀,肯定是今天天气不好,外边玩不成了,跑到企业来转”。能做到这一点,企业肯定有一套非常完整的制度和体系了。第四,尽管空气看不见、摸不着,但它无处不在,人人离不开它。好的领导也是一样,不以领导自居,不给大家压力,无处不在,而且对发展的远见和驾驭对企业生存作用重大,企业离不开。但好的领导个人要做到随时可以离开企业而不使企业发展受到影响,即建立制度体系和文化,培养好接班人,即使自己离开,企业照样健康发展。第五,空气有自净化功能,好的领导也善于不断改革和调整,使企业持续充满生气和活力。

未来的领导者还应像一匹头马。头马一定是竞争出来的,赛出来的,而不是相出来

的。头马至少要有两个本领：一是高瞻远瞩，知道什么地方有草有水；二是把信息传递给马群，并且让马群乐意相信、愿意跟随。所以作为领导用两个字概括就是“领”和“控”。

对于木匠和医生的比喻，有人也许不同意，说“木匠”只会按部就班地去做，缺乏创造性，怎能让领导学习？相反，“医生”望闻问切，洞察秋毫，怎能贬低？然而，事实上，木匠有很多值得领导学习的地方，医生的某些行为作为医生是正常的，甚至是值得提倡的，但对于领导却是大忌。

例如，木匠至少有三种行为很值得领导学习：一是凡事有整体思维，重筹划和预测。木匠做任何一件东西时，都有一个整体构思，即使不画出设计图，也会在头脑中有一个详细的轮廓。领导做事也讲究调查、分析、研究，现在还流行策划，如果没有事先进行这些周密的准备活动，到决策时只能盲目地“拍板”。这些道理大部分领导都懂，不少人实践中也比较注意。但注意观察一下你周围的领导及其行为，想一想我们自己的做法，就会发现大部分领导与木匠的事先构思比起来都会感到自愧不如。二是最佳的资源配置。木匠很会用材，在木匠眼中几乎没有没用的材料，即使是一块烂木片，也可用来做楔子等。没人能否认恰当地用才和有效地配置资源是领导的重要职责，但现实中由于种种原因，我们很多领导都做不到这一点，尤其是在用人上，一方面选人时关注的不是其长处，而是其缺点或过去的错误，这样就可能将一批人才埋没；另一方面，往往不能让合适的人做合适的事，结果只能造成许多错位：喜好的错位、技能的错位，最终导致工作热情和创造动力的不足。也正是在选人用人这一点上领导千万不能像医生，看谁都有病。到医生那儿一检查，没病都有病。对于医生来讲这种行为无可非议，人命关天，慎重为宜。对于领导来讲，事业为重，不能恰当用人，再好的事业设想也可能化为泡影，更何况其正确选择与否虽不决定一个人的生命，但却关乎一个人的职业生涯，有时处置不当甚至可能会葬送一个人的一生。三是富有成效的行动，用流行的语言说就是执行力。木匠不仅有“预”，会有效地“配置资源”，更重要的是不空谈，会通过努力将“预”变成现实，这也是我们任何一个领导都要好好学习的，不仅要会“拍板”，而且要利用资源有效地组织和实施决策。

综合来说，领导者要像空气，看不见、摸不着、没压力、无处不在，还作用重大、不断创新和制造活力；另外，领导者还要高瞻远瞩，通过事实让人信服，不仅善“领”，而且长“控”；再就是领导者在做任何事情之前，应该有整体的构思，像木匠那样画出草图，即使不画出来，心中也有谱；而且要善于配置资源，特别是不能光有想法或沉湎于空想，而是要像木匠那样，有高效的执行力。

然而，领导力像爱情一样，人人都知道她的存在，但很少有人能说得清楚。要提高领导才能，不仅可以从自己每天的生活中和工作中感悟，也可以从书本和课堂中学习相关知识，还可从成功或失败的领导那里汲取经验和教训。因此，“学无止境”对领导者来说更是恰如其分，领导者的培养可以看成是一种“终身”教育，只有在管理实践的活动中，不断学习、感悟、操练、更新、提升，才能跟得上未来世界发展的步伐。未来的领导者更多的是需要通才，他们应该善于跨专业合作，在不同行业间掌舵，具有领导不同专业背景人才的团队建设能力。

领导是一门学问，有其理论的起源、发展与体系。当代领导学理论认为：不同环境下

的领导者需要有不同的能力,不同的素质。同时,领导也是一门艺术,这表现在它具有很强的实践性和创新性。本书第一版《领导的科学与艺术》(西安交通大学出版社 1999 年版)就是根据这一思想组织各章节内容的,而第二版的内容也将继续延续这一思想。

本书把理论与实践融为一体,阐述了领导的科学与艺术。就像著名管理学家亨利·明兹伯格教授在《管理者而非 MBA》一书中所强调的,对工商管理硕士(MBA)和高级管理人员工商管理硕士(EMBA)的培养,不仅要求有扎实的理论基础,同时也要求有丰富的实践经验。本书的第二版以生动活泼、深入浅出的文笔讲述了领导的最新理论与方法,在案例分析中强化了实践这个环节。本书在写作风格上,不同于其他领导学教材长篇累牍的叙事方式,而是在进行大量具体事例与案例讨论的同时兼顾了理论的深度和广博。书中所引用的理论知识,一方面来自于对国内外研究进展的分析与追踪,另一方面也来自于我们多年来在领导学研究领域的理论成果。同时,此次第二版的内容在案例方面作了较大的改进,每章后面的案例都是我们在科研或者教学实践中根据调查访谈或者资料总结撰写出来的。

本书的写作得到国家创新研究群体科学基金项目(70121001)、教育部“新世纪优秀人才支持计划”(06-0804)、国家自然科学基金项目(70872017)的资助,这些项目的很多研究成果成为书稿的重要素材。同时,我们感谢《管理学家(实践版)》和其他相关文献作者们给我们提供了撰写“管理实践”专栏的优秀素材,感谢接受我们访谈的所有企业和企业管理者,感谢在“案例研究”和“情景模拟”专栏撰写中给予我们帮助的所有个人和单位,感谢北京大学出版社林君秀和郝小楠在书稿出版过程中所给予的大力支持,感谢赵卫东、王国锋、刘璞、宁静等师生在书稿修订和案例整理方面的辛勤工作。

如果本书能为读者们在领导学的实践或者理论研究方面提供些微薄的帮助,那将是我们最大的欣慰。

席酉民

2009 年 5 月于西安交通大学

井润田 秦令华

2009 年 5 月于电子科技大学

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 领导的概念	(3)
第二节 领导的作用	(8)
第三节 领导者的权力	(15)
本章小结	(22)
练习与思考	(22)
案例研究 人走茶凉,整垮小鸭	(23)
第二章 全球化视角下的领导者	(29)
第一节 跨文化管理的观念	(31)
第二节 中国企业的国际化	(37)
第三节 文化冲突的处理	(43)
本章小结	(48)
练习与思考	(49)
案例研究 合资模型的选择	(49)
第三章 学者眼里的领导者	(55)
第一节 经典领导学理论	(57)
第二节 当代领导学理论的发展	(66)
第三节 和谐视角中的领导理论	(73)
本章小结	(77)
练习与思考	(78)
案例研究 IBM 的和谐主题变迁	(79)
第四章 动员大会上的领导者	(85)
第一节 企业文化的塑造者	(87)
第二节 企业文化的管理者	(93)
第三节 演讲技巧的实践者	(97)
本章小结	(100)
练习与思考	(101)
案例研究 十一设计院的企业文化建设	(101)
第五章 谈判桌旁的领导者	(107)
第一节 领导者作为谈判者	(109)
第二节 谈判过程与谈判收益	(115)

第三节 谈判的原则与策略	(125)
本章小结	(130)
练习与思考	(131)
案例研究 北京吉普合资风波	(131)
第六章 办公桌旁的领导者	(139)
第一节 成功领导组织变革	(141)
第二节 提高变革沟通技能	(152)
第三节 减少变革人员流动	(160)
本章小结	(164)
练习与思考	(164)
案例研究 瑞通公司组织变革	(165)
第七章 会议桌旁的领导者	(175)
第一节 决策与战略选择	(177)
第二节 团队决策的效率	(200)
第三节 会议组织与管理	(207)
本章小结	(212)
练习与思考	(212)
案例研究 成都公交集团的变革决策	(215)
第八章 高尔夫球场上的领导者	(223)
第一节 权力距离的远与近	(225)
第二节 关系网络与机会识别	(229)
第三节 工作与生活的平衡	(246)
本章小结	(258)
练习与思考	(258)
案例研究 民营企业高层管理团队的内聚力	(260)
第九章 竞聘台上的领导者	(267)
第一节 领导者的评价	(269)
第二节 领导者的激励	(277)
第三节 领导者的继任	(284)
本章小结	(291)
练习与思考	(292)
案例研究 楚州集团的领导更换	(293)

第一章 概述

本章我们介绍有关领导的基本概念。首先,从领导的定义、领导与管理的异同等方面谈起,以使我们领导的概念有比较明确的界定。其次,通过对领导作用的讨论加深我们对领导科学与艺术的生动、形象的理解。最后,我们对领导的实质——影响力进行了详尽叙述。

第一节 领导的概念

无论在理论研究方面还是管理实践方面,人们对“领导”这个词的认识都存在很大的差异。领导与管理之间又到底有何差异呢?透过许多案例,人们似乎发现成功的企业总是在受到一个杰出的领导者或一个小的领导团队的引领,因此“领导艺术”已成为人们最为热衷的管理词汇之一。

一、领导的概念

领导研究是一个迷人的领域,其迷人反映在自从有了人类文明以后,就有大量的哲学家、作家、学者及普通人在此领域进行了不懈的探索和努力。也正是由于这种研究的广泛性与悠远性,才使得领导科学的桂冠上出现了一道奇特的“光环”,使得领导的概念成为了某些神话,蒙上了一层神秘的色彩。

所谓神话,就是一种不科学的信念。下边罗列的12个神话在某种意义上不仅不够科学,实际上也不一定完全符合现实。

- (1) 好的领导必须要有超凡的魅力;
 - (2) 领导永远不能错,要既“英”而又“明”;
 - (3) 领导一词本身就意味着“持续性”和“始终如一”;
 - (4) 领导总会在事先明确发展的目标;
 - (5) 领导者比被领导者承担更大的压力;
 - (6) 领导者必须会干被领导者要干的工作;
 - (7) 在任何环境下领导者都应该能够带领着别人走;
 - (8) 领导只能属于那些能从“上边”得到强有力支持的人们;
 - (9) 领导者必须学会操纵或控制被领导者的不满和怨恨;
 - (10) 因为群体努力的成败是由外部因素决定的,所以领导的作用是偶尔的或附带的;
 - (11) 领导者们是很容易受到危害的人群,很多人会成为其职业的牺牲品;
 - (12) 对于普通人来讲,领导的技巧太复杂了。
- 除了上述12个神话之外,还有一些常见的危害很大的思想障碍,那些想走上领导岗位的人应仔细分析并认真对待之。这里仅列出6个:

- (1) 惧怕失败;
- (2) 害怕难堪;
- (3) 害怕得罪别人;
- (4) 害怕现任领导不满或抱怨;
- (5) 缺乏对现任领导的尊重;
- (6) 缺乏自信心。

可见,上述“神话”是我们应该从头脑中剔除的观念,而“思想障碍”则是我们在成功地履行领导职责时应回避的“禁忌”。

二、领导的定义

在这里我们又一次深切地感觉到,最常见、最普遍的事物也往往是最难以定义的。我们可以想象,从以下所列的这些有关“领导”或者“有效的领导”的定义中归纳一个全面的、能为众人所接受的定义是非常困难的事。

韦尔奇(Jack Welch)认为:领导是一种能将其想做的事或其发展设想形成一种视野(vision),并能使其他人理解、采纳这种视野,以推动这种视野成为成功的现实的人。

马基雅维利(Niccolo Machiavelli)认为:有效的领导是权力的使者(power-wielders),是那些能够利用技巧和手段达到自己目标的人。

韦伯(Max Weber)认为:有效的领导有一种魅力,即某种精神力量和个人特征,能够对许多人施加个人影响。

泰勒(Frederick W. Taylor)认为:有效的领导认为管理是科学。

德普雷(Max De Pree)认为:有效的领导认为管理是艺术。

德鲁克(Peter F. Drucker)认为:有效的领导应能完成管理的职能,即计划、组织、指导、控制。

阿普莱(Lawrence A. Appley)认为:有效的领导可以娴熟地组织别人做事。

麦克雷格(Douglas McGregor)认为:有效的领导理解组织中的人。

李克特(Rensis Likert)认为:有效的领导能够建立有效的管理系统。

布雷克(Robert R. Blake)和莫顿(Jane S. Mouton)认为:有效的领导能够选择一种领导方式,使之既适用于生产管理又适宜于人的管理。

赫塞(Paul Hersey)和布兰查德(Kenneth H. Blanchard)认为:有效的领导能够根据形势选择合适的领导方式。

艾柯卡(Lee Iacocca)认为:有效的领导能够依次集中注意力于3个P上,即人(people)、生产率(productivity)和利润(profits)。

布兰查德(Kenneth Blanchard)和约翰逊(Spencer Johnson)认为:有效的领导能够在1分钟做许多事情。

彼得斯(Thomas J. Peters)和沃特曼(Robert H. Waterman)认为:有效的领导应能够把100件小事做好。

布雷德福(David L. Bradford)和科恩(Allan R. Cohen)认为:有效的领导能够发现

人、利用人。

布洛克(Peter Block)认为:有效的领导能够控制别人。

麦科马克(Mark McCormack)认为:有效的领导能够用实践中的智慧弥补哈佛商学院学不到的东西。

坎特(Rosabeth Moss Kanter)认为:有效的领导不是一成不变的。

本尼斯(Warren G. Bennis)和纳纽斯(Burt Nanus)认为:有效的领导有广阔的眼界,并能将眼界变成行动。

索兹尼克(Abraham Zaleznik)认为:有效的领导是“生而处艰”(Twice-born),而管理者是“生而处优”(Once-born)。

伯恩斯(James McGregor Burns)认为:有效的领导能够从容地指挥追随者。

孔茨(Harold Koontz)认为:领导是一种影响力,或叫做人们施加影响的艺术或过程,从而可使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力。

海姆菲尔(John K. Hemphill)认为:领导是指指挥群体解决相互作用的活动,是解决共同问题的过程。

斯托格蒂尔(Ralph M. Stogdill)认为:领导是为确定和实现目标而影响群体活动的过程。

理查兹(Max D. Richards)和格林洛(Paul S. Greenlaw)认为:领导是一种影响过程,即领导者和被领导者个人作用与特写环境的相互作用的动态过程。

.....

这个单子还可以继续罗列下去。尽管难以给出一个统一的、大家都接受的定义,但正如大家谈论美一样,上述定义指导着我们从方方面面对领导进行更加全面而准确的理解。虽然每个人的说法可能不同,但大家对于什么是美、什么是丑总有些基本的判断。对领导也是一样,各种说法有一定偏重,但大家心里都有一杆秤,同样也能鉴别出什么样的领导是好领导、什么样的领导是坏领导。李开复根据自己数十年来的领导经验提出,领导艺术应该包含宏观决策、管理行为和个人品质,并总结了处理这三方面关系的九大原则。第一,宏观决策是前瞻与规划的艺术。实施原则:愿景比管控更重要;信念比指标更重要;人才比战略更重要。第二,管理行为是沟通与协调的艺术。实施原则:团队比个人更重要;授权比命令更重要;平等比权威更重要。第三,个人品质是真诚与均衡的艺术。实施原则:均衡比魄力更重要;理智比激情更重要;真诚比体面更重要。

三、领导与管理

管理是100多年来伴随现代企业经营活动而产生的专门知识和技能,但随着市场环境的急剧变化,越来越多的企业组织不得不面对从较为固化的组织结构及指令模式转向更具环境适应性和应变力的根本变革。然而在这股潮流中,“领导行为”被认为是区别于管理行为的一个重要发现。在人们眼中,永远微笑着的比尔·盖茨代表了微软,而乔布斯一成不变的牛仔裤和黑色高领上衣则诠释了苹果独特、高傲的品牌内涵(正如其时尚

的 iPhone 手机)。虽然领导的实质常被泛化为几乎所有重要的管理工作,但一般来讲,管理被认为是一个更广泛的职能,包括领导以外的活动,而领导是管理的一部分,而不是其全部。哈佛教授约翰·科特(John P. Kotter)明确区分了“领导”和“管理”的差异,把管理看成是组织秩序和规律性的来源,而把领导看做引致变革的力量,并将领导行为主要归结为三个方面的内容:

(1) 确定企业经营方向

领导的首要职责是确定组织的发展方向,对未来的情况高瞻远瞩,并为实现愿景目标制定变革战略。领导者要通过对组织内外环境、主客观条件进行调研,并对未来发展趋势进行预测来勾勒出组织的发展愿景。由于愿景主要是描述未来的存在状态,它是宏观的、模糊的,而影响未来的许多突发事件是很难预测的,愿景在细节上是不确定的。管理者的责任是在愿景指导下,设立具体的目标,并制定详细的实施步骤。

(2) 联合群众

对需要其合作的人阐明这一既定经营方向,以形成联盟,对愿景目标形成共识并投身于实现这一目标。目标确定了,需要有人做,联合群众非常重要。领导者需要对组织结构进行优化以推动变革和组织目标的实现。管理则强调对现有组织和秩序的维护,提高组织的运作效率,减少组织内部的摩擦与内耗。

(3) 激励和鼓舞

唤起人类基本但常未得到满足的需求、价值和情感,来使群众战胜变革的主要政治、官僚和资源障碍,沿着正确的方向前进。成功的领导往往能客观认识人性,有针对性地激励员工。他们总是有办法调动每个人内在的积极性和创造性,激发他们的热情和力量,为组织的共同目标而努力。

变革是组织机体应对复杂环境的一种必然现象,而就变革可能带来的种种影响而言,在组织结构、权力关系、作业程序,甚至是最基本的工作态度、热情等方面的改善上存在着广泛的抵触。因此,从上面的领导工作内容不难看出,除了在确定愿景目标上未必涉及广泛的群众基础外,领导的核心工作就是“阐明经营方向乃至联合群众”,“激励、鼓舞乃至唤起群众”,从而最终回到管理秩序所假定的经过设计的过程并出现所期望结果的规律性上来。

具体而言,领导与管理的区别表现在很多方面,参见表 1-1。

表 1-1 领导与管理的区别

管理	领导
无序向有序	有序向无序
解决问题	发现问题
通过物质利益调动下属	激发下属的内在动力
监督员工工作	指导帮助员工
控制工作程序	指引前进方向
.....	

科特还敏锐地指出,领导并非是领导者和拥护者之间的简单结构,它必须拥有更为广泛的基础,在组织的各个层面发挥“多重”作用。事实上仅有好的领导并不能保证事业

的成就,优秀的管理和优秀的领导的结合,才构成组织成功的关键基础。

四、领导的科学与艺术

领导包括科学与艺术两个方面。这里,“科学”的含义是指,为了解决问题所进行的有系统的分析。“艺术”包括言谈技巧、社交技巧、依赖别人和为人所信服的能力、巧妙地运用自身所具备的权威性及影响力的智慧等。领导的科学或称领导的理论,已经经历了数代人深入的研究和探讨,然而作为艺术的领导并没有得到充分的研究,许多研究的结论散见于各种分门别类的著述中,对于领导并没有多大的指导意义。

塞西尔·吉布(Cecil A. Gibb)指出:关于领导艺术的任何一种综合性理论,都必须包括与领导艺术有关的所有可变重要因素,并把它们综合起来,即个性。这些可变因素包括:成员及其态度、需要和问题;群体本身;由客观环境、任务性质等决定的情境;等等。然而,至今尚无真正令人满意的理论模式。早期的企业家通过他们指挥资本的权力以及他们把资本转化为生产性企业的能力和热情而取得领导的地位。领导者的能力或技术被认为是不可转让的,管理上的建议是以所管理的产业或公司为依据的。

随着美国工业的增长和“职业化的”、领工资的、非所有者的经理阶层的持续增长,科学管理时代出现。此时,人们习惯于把领导看做是一种知识的职能,最好的领导者是技术专家,泰勒的职能工长概念试图为工人提供专业化的监督,亨利·甘特(Henry L. Gantt)想象出一种由工业工程师组成的“优秀人士”的领导。

早期社会学家库利(Charles H. Cooley)、米德(George H. Mead)以及威廉斯(Whiting Williams)提出社会人概念,这一思想在梅奥(George Mayo)主义者的著作以及霍桑工厂的人际关系运动的开始阶段得到了支持。这一有关人的“新”观点认为,人不是受金钱,而是受人际关系和归属需要所激励的。这样,泰勒有关领导者必须在技术上最胜任的观点被社会技能才是最重要的观念取而代之。

梅奥主义者在有关领导和激励的问题上进行了大量研究并提出了许多思想。参与式的、民主的领导方式开始流行,人际关系技能被高度重视,而敏感的、有社会技能的领导者被认为是最好的领导者。在俄亥俄州立大学和密歇根大学的研究中,领导方式带有一种“情境”意思。它降低了领导者个人品质的重要性而强调领导者和被领导者在具体情境中的相互影响。

现代又发生了一次转变,人们认为激励存在于挑战、责任、自我实现意义上的工作本身中。领导的概念也改变了,(9,9)领导方式、四系统领导方式以及弗雷德·菲德勒(Fred E. Fiedler)的“权变”模式带来了新的领导概念。现代所要求的技能组合是适应的技能——选择适当的类型去适应工作结构、地位、权力以及领导与成员的关系等。现在的时代精神是和谐,在Y理论的自我实现概念中,把组织和人、组织生产率和人的需求的满足紧密地结合起来。

可见,领导既具备科学的特点,如客观性、实践性、真理性、理论性和发展性等,也具备艺术的特点,即要用巧妙的技能、经验才能运用知识达到某种效果。学会了所有的领