

# 第一部分

## 对领导的需要

◆  
领导才能与人们从生到死相伴随  
——他们的抱负、情感和动机。  
◆



# 第一章



## 为什么需要领导？

### 大量的模型

随着寻求在领导领域创立成功模型的大量书籍的出现，尤其是在美国，人们对领导及领导者的绩效方面的兴趣开始复苏。一些同时上了美国和其他地区畅销书排行榜的书籍，不仅给魅力超凡的作者们带来了狂热的崇拜地位，而且也给他们带来了大量的金钱。作为模型的一些例子给人留下了深刻的印象，虽然其中一些例子后来失败了。要不是他们完全的动态描述，留下的问题几乎总是：从全面来看，这些模型的有效性如何，它们具有通用性吗？

撇开流行的公式不说 在过去的几十年里 主要在美

国，对领导进行了各种各样的研究。这项研究主要是由大学里的行为科学家们进行，起始于 20 世纪 50 年代的俄亥俄州立大学与密执安大学，试图从其他事情中决定成功领导者的行为模式，来对抗领导者的天生品质。研究的结果是出现了大量的模型和理论，如“交易型领导”、“变革型领导”、“情境型领导”、“参与型领导”、“权力影响型领导”、“领袖魅力型领导”和“以原则为中心的领导”。在本书附录里总结了其中的主要部分。毫无疑问，这些模型和理论有助于我们对领导的认识和理解。但是，总的来说，这些模型与理论的进展情况在美国之外的地方人们知之甚少，并且欧洲读者对此也不感兴趣。

英国的实践者们特别讨厌抽象的理论，尤其是当该理论用毫无吸引力的、难懂的专门术语来阐述时。他们倾向于比较实际的方法和主要依赖直觉的简单灵活的模型。这可能是一个优点，也可能是一个缺点。它也许说明了约翰·阿德尔的“以行动为中心”的模型，梅雷迪思·贝尔比的“团队角色”模型和约翰·哈维一琼斯的动态“传递”模型相对流行的原因。

我们认为，迄今为止没有哪一个人为了某个理论建立了一个独立的通用模型，也许今后也不可能有。可争辩地，如果实践家想获得对领导必要的多维度的理解，那么，最

可争辩地，领导来自于对许多不同观点的观察与实践，如果实践家想获得对领导必要的多维度的理解的话。

好的方法就是观察和实践许多不同的观点。

事实上，实施任何一项理论、计划、方案和文化进程通常都是非常困难的。我们认为，对领导的理解绝大部分与对于哲理性的思考，理论与实践的洞察，以及已经被发明并证明了的的方式与方法的应用有关。领导必须建立在实践活动的牢固基础上，不能再仅仅是一个理论的概念，就好像如果不与活的生物体联系起来的话，“健康”一词就毫无意义一样。

领导必须建立在实践活动的基础上。

当然，有些人确能有效地进行领导，即使在没有遵循或有意遵循任何专门的理论，或者采用一种特别的方法的情况下。承认这种现象，我们相信通过更好地理解一些主要理论，尤其是通过将自己的绩效与可能为最佳的实践相比较可提高他们的领导的有效性。而且，我们相信，由于领导的一些关键方面是不变的，所以，每一代人都必须以自己的方式学习领导自己的人们。由于代与代之间的相互重迭，一些经验教训能够得以世代相传。但他们需要新的环境下由新的领导人来重新证实。

每一代人都必须以自己的方式学习领导自己的人们。

## 领导才能、领导者及领导

在许多关于领导才能或者领导者的讨论中，造成混淆的一个主要原因是没能区分：

- 领导才能 (Leadership) 的概念及其含义；
- 有效领导者 (Leader) 的期望特性，我们期望他们成为怎样的人以及期望他们拥有怎样的技能和特征；
- 领导 (Leading)，领导才能的成功实践，我们期望领导者做些什么。

这三个单词属于同种范畴且密切相关，但同时需要加以区分。我们将尽量多地使用“领导者”和“领导”这两个词。只在当这两个词为了简洁而组合起来时，才使用那个比较抽象的单词“领导”（例如，当一个领导者正在领导时）。

一个人同样面对着非常抵触的态度，如：

- 一些人认为，领导是一个不变的程序，是像某种你可直接从书架上拿来应用于任何情境的东西；
- 一些人认为，领导仅为个人品性方面（经常进一

步争论一个人是否具有必要的品质)；

- 一些人认为，领导仅为一系列技能的应用；
- 一些人认为，领导是一个激动人心的发现领域，在该领域里，你可以寻求一些革命的或者新的东西。

显然，这些态度对选拔和开发领导者以及进行领导实践时，具有显著的影响。

实际上，领导的一些方面是不变的——比如说领导的性质。其他一些方面则是动态的——取决于实施领导的条件。成功的领导者同时拥有品质与技能。

“领导的要素是不变的，虽然由于条件的变化可能需要不同的方法。”

——菲尔德·马歇尔·厄尔·沃维尔

## 通才还是专家

人们通常认为，领导是专家的领域，因为它只受到少数人的注意，这种想法被有时所表示的方法所加强，我们反对这种观点，并坚定地持有相反的观点：领导是一种“通才的技能”，只要给予指导，大多数人都有能

力成功地实施领导。

### 专家与通才

从管理的角度来说，“专家”是指那些工作中需要专门知识和能力的人，包括“深入分析和全神贯注于高度分化的任务或技术。”

另一方面，通才技能是指那些综合专家技能与别的知识的人——“协调不同的职能、任务与专门化。从个性的角度说，通才涉及到权力、成就、抱负、情绪的稳定性、乐观、智力、分析能力、直觉、个人风格和易于与广泛的企业专家们相处的能力。”

不错，一些人确实具有领导天赋，并且能在不同场合轻易成功地加以运用。然而，我们中的大部分人需要一些指导来提高对领导的理解和有效地实施领导。

如果我们诚实的话，我们也许需要更多的指导，我们永远也不要停止学习。

假如我们诚实的话，我们需要更多的指导，我们永远不要停止学习。

“人们通过思考和实践，就能极大地提高自己的领导能力。”

——菲尔德·马歇尔·维斯考特·斯利姆

我们相信，许多人都知道自己在寻求什么，什么时候领导行动是必需的，或者以一种抽象的方式来理解领导的概念。他们知道为什么公司领导是必需的。然而，如何实施良好的领导实践的分析——以个人行为还是贯穿整个组织——经常困扰着他们。以文字描述的经验后来经常显得不适当。我们非常了解其尴尬处境。

在结束第一章之前，我们必须强调，领导起源于人类，也结束于人类——他们的抱负、情感和动机。在它的最高阶段，领导者如何领导与人类的本质和人的精神有关。

我们必须强调，领导起源于人类，也结束于人类——他们的抱负、情感和动机。

“首先，领导是处于最佳状况的人类个性。领导是对一个人思想的最深层次的展现……领导是权力的最高形式；是对精神领域的忠诚，所以领导者能够博得别人的忠诚……领导是对我们时代特性的创造性洞察。领导是预言书，因为它是我们能够达到的最佳想象。”

——G.G. 库尔曼博士（1931年）



## 第二章



### 领导真空

#### 一种再发现

几年前，我们对一些大公司的总裁和董事长做了调查，试图了解他们对战略性领导的看法。我们发现，几乎无人将自己真正看成领导者，甚至将他们与领导这个词联系起来时都感觉不舒服。也许在他们的脑海里已将领导一词与军国主义和独裁主义相联系。很可能这是专心于资产管理，过分关注底线和本质上的一种短期观点。他们中的一些人甚至没有提及应多加关注员工——在很多情况下，人是他们最重要最有价值的财产，只要有适当的领导，人力资本就能够带来最高的回报。他们既没有使用领导这个词或将他们自己看成为领导人，也

没有加以实践以成为一个领导者。我们注意到，在那些没有提及领导的总裁们所在的企业，在最近的经济萧条状况下，人们很快就遭受了损失。

但是，现在的情况发生了变化，领导或者至少领导这个词又重新风行起来。这种情况在全国性的层次上尤其如此。我们从许多国家的媒体上进行无休止的关于政治领导的争论中就可看出：他是不是一个领导者；他的领导能够变革政党和民族吗，等等？

在这种情况下，领导的含义显然同我们常谈及的管理和经济因素毫无关系。同样，在各产业领域，尤其是在一些比较成功的企业，“领导”一词以及与领导相关的一些术语如“团队领导”、“执行总裁”

“工作进度检查员”、“主管”、“董事会”、“组织领导”等日益流行起来。

像许多流行事物一样，尤其是在商业组织领域，对领导本质的重新发现，一直伴随着新的理论解释、许多行话、教条主义和歪曲。人们再度搜寻长期以来梦寐以求的领导，误用一些像“远见”和“授权”之类的词，并且可笑地主张领导应该取代管理。因为他们认为，将领导作为管理的另外一个名字是一件很容易做到的事。不过，

但是，情况现在发生了变化，领导或者至少是领导这个词又重新流行起来。

领导与利润密切相关。但是“领导”是什么？

领导的回归之所以受到欢迎，有两方面的原因：一是领导本身的原因，因为它能在成功的领导实践中产生实际作用。二是从商业的角度来看，由于它能激励董事会成员和股东，因而能对组织的最终产出产生显著的影响。领导是与利润密切相关的。

## 混淆的含义

但是，“领导”是什么？对“领导”内涵的理解对许多人来说常带来问题，就像美国学者沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 所指出的：“领导就是最常被观察到的和最少被理解的现象。”人们对领导的想法和概念大相径庭，对某些人来说，它是一个关于地位或“负责”的问题，对其他一些人来说，它是关于作风或约束力的问题。

领导是关于：

“成功地解决问题。”

——艾奇逊 (Acheson) 院长

“首先劝告人们去做他们应该做的事情。”

——哈里·杜鲁门 (Harry Truman)

“推理思考并做出冷静的判断。”

——塔色特斯 (Tacitus)

“经营希望。”

——拿破仑 (Napoleon)

“从平凡的人们当中获得不平凡的业绩。”

——约翰·哈维·琼斯爵士 (Sir John Harvey - Jones)

从最根本来说，领导就是关于人和关于影响人们并为人们指明方向。它隐含着辨别前方的道路，带领人们朝前走的概念。它还包含帮助人们应付工作生活道路上可能存在的变化、不确定性和风险。领导可以是团体也可以是个体，就像政府和董事会的情况那样。

从最根本上来说，领导就是关于人和影响人并为人们指明方向。

“领导：在给定背景条件下引导或影响其他一

群人的地位；团队本身；在团队事业中引导努力所必要的行为或影响。”

—— 《牛津英语字典》

所有组织在所有层面上的成功都非常依赖于他们的员工，其依赖程度远远超出通常的想象。然而，那些管理组织的人经常仅仅从一个狭窄的抽象的方面看待员工，将员工看成为另一种资源，就像资金和材料一样，他们的这种做法也许受到近来流行业术语“人力资源”的鼓励。然而事实是：无论组织的规模或活动如何，组织的成功很大程度上取决于其员工的相互作用，他们的情感、精力和达到高绩效的潜能。也就是说，组织的成功，很大程度上依赖于比其他可变资源易变得多的人性。

不论组织的规模或活动如何，组织的成功在很大程度上取决于员工的相互作用，他们的情感、精力以及达到高绩效的潜能。

### 人的重要性

近来在对“为什么 40 家主要生产制造企业在超出 5 年的时间持续经营成功？”的问题进行调查时，提及的 5 个依据是：

- 市场占有率
- 资本密集和技术优势
- 公司的资产规模
- 投资回报率
- 强调人力资源管理

“最后一点的重要性，是其他几点总和的重要性的三倍。”

——G·赫德森（Hudson），密歇根大学商学院

然而，人力资源管理只是一个开始。如果人们被很好地引导，领导因素将带来更大的差别。

## 领导与管理

关于领导和管理之间的关系，通常存在着相当多的误解。在过去的几十年里，我们看到了作为实用科学、强调系统控制和资源控制的管理的成长。在欢迎这种发展的同时，作为一门学科领域的管理，一直倾向于将领导归为

关于领导和管理的关系通常存在着相当多的误解。

一种特定的功能——以至于在许多人的心目中管理与领导成为了同义词。毫无疑问这种情况在一些商学院确实如此，甚至在与领导联系通常非常紧密的军事部门，“管理”一词也常被用来替代原来是领导含义的时候。

随着管理方法的更加科学，其结果造成了对作为一种社会过程的领导的忽视和对人们高度重要性的忽视。在许多情况下，它导致了公认的领导空缺或领导真空——该领导真空常被强大的“非正式的”领导来填补，如行业工会（也许具有讽刺意味的是，我们从来未停止称高级行业工会主义者为领导）。在许多组织中，仍然存在着这样的真空，这种真空的存在强调了有一种被称为领导的分立的过程的存在。

### 领导真空

在商业领域，20世纪60年代和70年代的汽车行业给我们提供了一个领导真空的生动例子。在许多公司里，管理人员几乎全部取消了领导，将他们的领导权力交给工会官员，由他们来总体决定公司该如何运营，尤其是在基层。工会成了一个沟通的主要媒体、决策的主要力量以及忠诚的焦点——因为经理们不愿意并且感到无能力发挥他们重要的领导作用。在电影“我很好，杰克”