

图书在版编目(悦孕)数据

哈佛经理手册 罗锐韧主编 北京:企业管理出版社, 员圆苑年
陈书苑京惠田京惠原惠

I 哈...摇 II 罗...摇 III 企业管理 原手册摇 IV 员圆苑年

中国版本图书馆 悦孕数据核字(怨苑)第 员圆苑号

责任编辑:杜摇敏

版式设计:司昌斗

封面设计:李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 员苑号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

员圆苑年 员圆月 员圆日 员圆毫米 员圆开 员圆印张 员圆千字

员圆苑年 员圆月 第一版 员圆苑年 员圆月 第一次印刷

印数:员圆册

陈书苑京惠田京惠原惠云· 怨苑 定价:员圆元(上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

摇摇主摇摇编摇摇罗锐韧

摇摇执行主编摇摇南兆旭

摇摇副 主 编摇摇姬仲鸣摇摇卢建成摇摇李永平摇摇周侃

孙健汉摇摇赵向标

摇摇编摇摇委摇摇(以姓氏笔划为序)

王摇摇培摇摇王摇摇林摇摇王鹏林摇摇于晓红

白摇摇杨摇摇冯萁萁摇摇卢火生摇摇毕摇摇慧

朱大明摇摇刘摇摇洁摇摇刘文红摇摇时闵南

李摇摇雯摇摇李芳茂摇摇李春华摇摇张红侠

张红慧摇摇杨晓静摇摇林宏海摇摇明起伟

周摇摇辉摇摇郑富英摇摇赵彦红摇摇胡国红

侯章良摇摇高占斌摇摇梁桂宽摇摇黄建军

黄梅欢摇摇黄佳懿摇摇康摇摇询摇摇谢晓洪

摇摇策摇摇划摇摇悦颀出版策划中心

北京德辰文化发展公司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月

摇 ~~~~~

摇第四单元

摇 ~~~~~

哈佛经理的谋略摇

完成战还是逃的决定 ,要比战斗本身远为困难。

——理查德·尼克松

如果良机不来 ,你就自创良机。

——史迈尔

究竟谁是哈佛经理的对手 ,什么是哈佛经理战无不胜的法宝 ? 那就是哈佛经理的智慧的头脑。不管是对手的一个有重大威胁的举措 ,还是境况中的任何一个细节 ,都早已在哈佛经理缜密谋划的考虑之中。

——编者

哈
佛
语
录

现代管理最主要的任务是应付变化。

卡斯特

善于识别把握时机是极为重要的。在一切大事业上,人在开始做事前像千眼神那样察视时机,而在进行时要像千手神那样抓住时机。

培根

会思考的人思想急速转变,不会思考的人晕头转向。

克柳切夫斯基

在观察的领域中,机遇只偏爱那种有准备的头脑。

巴斯德

第一章 摇哈佛经理 领导哲学

一、哈佛经理领导哲学

任何一种理论的出现都有其历史渊源和现实条件。历史渊源来自于历史的特点,即历史是延续的,前后相继的,同时,又是由一定的“现实”——逝去的现实构成的,它要同现实碰撞,现实条件就是指现实的客观的认识、实践活动。认识、实践活动的不断深入,使得原有的理论园地不断有新苗出现,领导哲学的产生也不可不具有这样的特点。从历史角度看,古

希腊哲学家柏拉图的政治主张——政治家必须是哲学家，哲学家要成为政治家，二者合二为一，就是“哲学王”——可以算作它的最早萌芽；从现实角度看，管理、领导活动的客观要求——任何一位领导必须具备一些素质、能力，行使一些职能，如计划、控制、鼓动、沟通、评价等，而这些能力的获得和实施均离不开哲学思维——构成了它产生的现实条件。

□ 柏拉图的理想国

柏拉图(公元前427—前347)是古希腊的一位哲学家，主张理念乃万事万物的本源，理念生有一切，具体事物是理念的摹本和影子，认识亦是对理念的回忆。然而，柏拉图并非囿于哲学的抽象王国，他有远大的政治抱负，力主建立一个理想国，以哲学家为王，实现他的哲学主张，或者说，让国王以哲学思维方式、哲学方法来管理、统御国家。他说：“除非是哲学家们当上了王，或者是现今号称君主的人像真正的哲学家一样研究哲学，集权力与智慧于一身，让现在的那些只搞政治不研究哲学或者只研究哲学不搞政治的庸才统统靠边站，否则国家是永无宁日的，人类是永无宁日的。不那样，我们拟定的这套制度就永远不会实现，永远不可能实现，永远见不到天日，只能停留在口头上。”为此，柏拉图创办了一个学园。在这里，他不仅传授其哲学思想，培养哲学家，更重要的是培养具有哲学家头脑的政治家和政治顾问，即哲学王。柏拉图还曾四次去西西里岛，实践他的理想。他想把叙拉古城那的新主训练成一个哲学王，尔后，索性怂恿和支持自己的一名学生去那里当国王。但都遭到失败。

□ 《圣经》的故事和管理科学

在开始论述之前，我们不妨先转述《圣经》中的一则故事。《圣经·出埃及记》中有一段文字，它描述了摩西的岳父杰思罗如何观察摩西花了一整天时间，倾听他的人民的诉苦和问题。之后，杰思罗告诉摩西，他一个人不能管事太多，并且建议采取具体步骤解除他的过重负担。他的第一个建议是必须以“法令和法律”形式教育人民，第二个建议是这些被选举出来的诸侯们，应按所辖人数封以“千民之侯、百民之侯、半百民之侯和十民之侯”这一类职称，第三个建议是这些诸侯必须管理一切日常事物，向摩西只汇报重大问题。

用现代语言来讲，杰思罗的三个建议的现代对应语就分别是一个组织的政策的阐述、权力的委任过程和管理程序。这就是说，对组织的管理古已有之，即在上帝创造人类之初，人类就以群体的方式生活在一起，每个人都被包括在各种群体和组织之中，这就促成了原始管理的出现。

当然，管理作为一门学科和一项系统的工程还是近代的事。各类组织令人眼花缭乱，各类组织间的关系错综复杂，各组织内成员千姿百态，使得管理科学的出现成为必然。

管理科学的发展大致经历了四个阶段。

第一阶段是19世纪末到20世纪初形成的古典管理学派，其代表人物为弗雷德里克·泰罗(1876—1915)。当泰罗在米德费尔钢铁公司工作时，他就注意到了“磨洋工”现象。工人们的产量远远少于他们力所能及的产量。于是，泰罗开始收集材料，分析研究，提出自己的管理理论。起初，他的管理思想影响并不大，直到海军兵工厂反对“泰罗制度”的一次罢工，引起了1906年国会召开“泰罗制度和其他工厂管理制度”的听证会，这才给泰罗以机会，阐述他关于科学管理概念的观点。泰罗认为科学管理的执行必须来一次“全面的精神革命”，它必须同时爆发于工人和管理人员的内心之中，使劳资双方停止关于如何分割剩余的争吵，团结起来增加剩余额，也必须以科学的方法为基础来获得确定完成每项作业的

适当的程序和建立合理的每人时的产出水平所需的信息。为此,他主张科学管理的建立必须先解决两大问题:增加普通工人的平均产出和提高管理的效率。他提出了四项管理原则:第一,对人的劳动的每种要素规定一种科学的方法;第二,对工人进行认真的挑选录用和彻底的考查,从而最大限度地发挥他们的能力;第三,对工人进行说服教育或更好地“激励”,以保证所有的工作都能按照已经发展起来的科学原则去进行;第四,以适宜的方式进行管理,使管理和工人两者所承担的工作与分担的责任几乎均等。

可以看出,古典管理学派有一个最大的弱点,即不讲究广大劳动者的主动因素,只是注重从科学管理角度为工人设计好一项工作,规定好一个条条道道。因而,取而代之的管理学发展的第二阶段出现了,这就是从本世纪 20 年代开始的“人际关系”——“行为科学”的理论。这个学派在初期称为“人际关系”学说,盛行于本世纪 20—30 年代,注重研究人的本性和需要,行为的动机以及生产中的人际关系。30 年代初,“行为科学”学说受到欢迎,30—40 年代为鼎盛时期,代表人物有梅奥(1878—1939)、麦格雷戈(1897—1968)等。梅奥认为,工人不单纯追求金钱,还有社会、心理方面的需要,即追求人与人之间的友情、安全感、归属感、受人尊重等,新型领导能力在于,不仅把工人看作“经济人”并满足其需要。麦格雷戈认为,以往的管理学理论忽视工人的主动性,把生产效率不高归结于工人的不诚实、懒惰等,因而对工人的管束和强制为主。他称这些理论为“载理论”。同时他也主张,应考虑到工人不是被动的、其行为是受动机支配的,因此,管理应有利于调动工人的积极性,诱发其行为动机。这就是有名的“再理论”。可以看出,这阶段的管理学不仅重视“物”,更重视“人”。

第三阶段是第二次世界大战以后出现的当代西方管理科学学派。主要有社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、管理科学学派等。他们强调:①社会的各级组织都是一个协作的系统,即由相互进行协作的每个人组成的系统;②决策贯彻管理的全过程,管理就是决策;③以效率标准作为评价的依据;④制定用于管理决策的数学模式与程序系统,并借助于电子计算机。因此,他们强调“战略”,注重“决策”,把“战略”和“决策”扎根于统计学和行为科学领域,在实际行为中贯彻系统思维方法和科学思维方法。

第四阶段是强调企业文化建设的“在理论”,即企业文化学派,主要代表为威廉·大内、彼得·德鲁克、泰伦斯·狄尔和爱伦·肯尼迪。他们认为,管理并不是同文化无关的,即并不是自然世界的一部分。管理以文化为基础,植根于文化之中。他们提出了构成企业文化的五要素:企业环境、价值观、英雄人物、典礼及仪式、文化网。由此可看出,管理不仅涉及到企业形象、企业环境条件,还涉及到职工的价值观等深层领域,是一个由表及里、表里如一、表里互动的过程。

□ 摇管理科学和领导哲学

综观管理科学发展历程,不难看出,管理科学已经越出了人们常识中的范围,即仅仅经营一个工厂、一个企业、管理好企业的生产和销售,这样的企业是不可能生存下去的,这样的管理者也不可能领到薪金。企业的生存、发展不仅要依赖高效率 and 井然的秩序,还要依赖于它对社会、时代所作出的反映,即它必须面对同行企业的竞争、社会效益、人文价值、合作等一系列复杂问题。第二次世界大战以来,科学技术的迅猛发展,带来了生产力的巨大提高,科技、经济、社会、政治、军事、文化各个方面的联系愈加紧密。企业不再是一个单纯的经济生产单位,企业就是一个社会,它已经和行政区域、地区、国家渐渐趋同。而作为企业的领导人已不再是局限于自己企业狭小范围的经理、总裁了。企业间的国际合作,连锁店、跨国公

司的产生等,都足以说明企业的领导必须跳出纯经济管理的圈子,具备一定的哲学素养,在考虑组织的效率、效用时,也考虑其人文价值,方可成功地、称职地领导一个企业。企业及其领导的这种职能的变化、丰富,也使得我们必须对领导活动进行哲学的思考,将其上升到哲学的高度,从而从中提炼出一些规律性的东西。

这里不妨介绍一下经理制的诞生。1825年在纽约西部一条铁路上发生了一起撞车事故,死员人,伤员人。这虽然不是人类历史上最大的车祸,更不是人类灾祸史上的大事件,但在当时引起了极大的社会反响,社会舆论纷纷抨击无能的铁路资本家管理不了现代高技术高组织的企业。在州议会的推动下,该铁路公司实行改革,选拔一批有管理才能的专家来担任企业经理,资本家成了纯粹拿红利的股东。这就是说,“经理”是作为专职“领导”出现的,他必须能面对现代高技术高组织化、面对错综复杂的经济、社会、政治、文化等诸问题而不会束手无策,他也必须正确面对组织中的人文因素及人文价值。因此,企业文化及管理科学的发展,就使领导过程、领导行为、领导关系中充满了许多哲学问题,需要从哲学高度对其进行抽象化、理论化的概括。

管理和哲学是一个双向的、互动的过程。管理科学的发展使得哲学有必要介入管理过程,而哲学本身也同管理相关涉。这一点,可以从对“哲学”不同解释中窥见一斑。第一种为学院式的,即把哲学作为一种研究的学问并且专门把它区分为本体论、价值论和认识论几个部分。它们对于管理各有意义。本体论研究现实或存在的本性,它与宗教神学具有共同的研究对象。尽管19世纪末期,某些学院派遭到唾弃,并且这类知识似乎对管理已没有任何直接影响。但是管理人员的行为模式在很大程度上仍可能是间接地、并非偶然地由其信仰体系决定的,进一步说,是由其自觉的或不自觉的本体论假设决定的。事实上,正是这些假设往往决定了管理者的信念,而不必涉及管理者实际上的、可察觉的品德。价值论研究价值,关涉到伦理学及美学。它更为直接地渗透到管理与组织的行为之中。一般说来,价值的出现,通过合作行动的价值实现,管理过程中价值冲突的消除,以及在组织机构的政治舞台上价值之间的争论与它们相互之间的阻碍、制约——所有这些都是每日每时管理所经历的一部分。认识论研究认识的发生、进行等,它同样会引起管理者的极大兴趣和关切,因为人们会提出这样的问题:“怎样去认识?”、“什么是真?”认识论的分支逻辑学对经营与管理过程的主要方面也都有影响。如计算机已应用到各个工作生活领域,办公自动化、管理自动化已成为现实,而计算机的程序操作就是以逻辑语言进行的。第二种为二元的,即把哲学领域一分为二:逻辑与价值。前者研究事实、结构、一致性与连贯性、因果关系、解释系统等等,后者则借助于价值考察,研究从伦理道德到各类复杂的动机中的所有价值问题。因此,它就包括了由于对于人类精神进行深入分析所揭示的前理性与超理性因素。这两个知识领域合二为一就囊括了全部的组织行为,自然也包括了管理行为。从另一个角度讲,领导行为中,领导对某行为的执行,不仅要考虑行为本身而且还要考虑此行为的前因和后果,某一决策的实施,也有它的连续性等,领导如何获取权力、运用权力,如何处理个人利益和集体利益等都必然涉及到伦理道德和价值问题。第三种为经典的,即把“哲学”解释为“爱智慧”。多少年过去了,没有人敢夸口自己聪明过人,但智慧本身仍然富有魅力,尽管人们是在其他名义上探求智慧,例如经验、技能或其他的常识。管理人员并非乐于探讨智慧,但他们是智慧的追求者。如果哲学研究有助于他们达到目的的话,他们是不会敌视这种研究的。在某些高等学科的管理预备课程中,这种观点得到了适当的体现。牛津的亨特课程(哲学、政治和经济)、法国行政管理学院和日本松下行政与管理学校便是这样。在这里,哲学训练占据着相当重要的地位。它要求每位学员都能掌握“智慧之学”,并希望他们把理论上、大脑中的智慧成

功地转化为实践的智慧或智慧的管理。第四种为实践的,即把哲学看作对政策进行系统的说明。在政策形成过程中,这样的事情是常常可见的:真实的联系大致是以逻辑的一贯性和决策者——管理者的经验准确性加以描述的。在这种描述中,明确或潜在地包含着一种推测,即一种使实际事态特点呈现出来的引申,这种描述和重建是出于价值的考虑。例如,我们对某一事情的描述,并不总是将其全部特性描述出来,这里存在一个选择的问题,即使有必要作全面描述,事情的哪方面特性对我们最重要,哪些较为重要,哪些不重要等,从文字中可以清楚地看出。而之所以这样,也是出于选择和价值判断。因此,任何决策都包涵价值成份,是一种世俗的、普通的哲学,这种哲学依靠经营与组织行为转化为日常世界的现实和事件。

因此,不论对“哲学”作何解释,有一点可以肯定:哲学是管理中必不可少的组成部分,或哲学同管理相联系。正是基于上述考虑,加拿大维多利亚大学教授、英国剑桥大学客座教授克里斯托费·霍金森在1970年出版了《管理哲学》以后,又对领导中的哲学问题进行了深入研究,1984年,出版了《领导哲学》一书,标志了领导哲学的创立。他认为,我们处在一个高度组织化的社会,人们在实际生活中不仅要注意提高组织的效率,强调领导的技术方面,还要注重领导中的人文因素,而不是把效率和效用作为组织的元价值,使组织失去价值意义。这就是说,领导和组织应提高人的价值、发展人的潜能,排除压抑人的创造性、降低人的价值、限制人的发展的行为和因素。因此,“哲学作为一种补偿的力量”必须对领导进行价值的、伦理的、情感的分析,建立一门领导哲学。

二、哈佛经理领导哲学的研究对象和功能

领导哲学的产生缘于管理科学的发展、组织的复杂化及管理哲学内在的关联性,但它又不同于管理科学。领导哲学是对组织中的各种活动因素、构成因素的哲学分析,它以组织——经济组织、政治组织、军事组织等为衣钵,但它又决不是这些组织的专门化管理,或者说它不是囿于某一类组织之中。它是对存在于一切组织中的领导活动、领导行动和领导关系的哲学思考,包括价值问题、伦理问题、人际关系问题、认识问题、管理问题、思维方式问题等,是哲学理论在领导活动中的应用。

□ 摇价值优先及价值审查

领导贯穿于管理——经营的全过程,这个过程部分地是逻辑的,然而,绝大部分是属于评价的,并且最具特色的管理行动是决策,那么,现实的领导哲学必须研究价值问题。换句话说,人类行为的情感力量与情感无处不在表明,哲学家使得管理哲学的价值部分优先于其他的管理哲学部分。

情感、动机、态度、信仰、价值、伦理、道德、意志、责任感、偏爱、规范、期待、责任——这些都是领导哲学本身所关心的。对它们的研究是首要的,因为领导的真实性质就是实践哲学的真实性质,也就是行动哲学。在一定意义上讲,领导实质上就是一种评价。逻辑也许确定了价值行动领域的界限以及价值行动领域内的参数,但是价值现象决定了这个领导中所发生的事。它们的确是管理行动领域中的基本要素,所有这些要素意味着哈佛经理的任务基本上是情感型的。

仅仅承认价值优先是不够的,还必须对问题进行价值分析,即处于实践情境中的哈佛经

理具有一种职责、一种哲学上的职责——决定什么地方需要进行价值审查。价值审查是领导责任的标志和根据。它包括众多的方面,如行为中的冲突的价值是什么?冲突如何分布在个人之间和个人内部?价值行动者是谁?解决冲突的最适当的原则和战略是什么?元价值是什么及它会引起何种元伦理?何种价值舆论和政治利益会在组织内或不在组织内发生影响?哈佛经理在什么程度上控制了信息手段和情感媒介?

价值审查必须付诸行动。行动就是价值审查的最后一个阶段。行动需要运用权力、权威和影响,特别对哈佛经理来说,更需要运用意志的责任感。当行动是用来解决价值争论时,这就包括需要运用全套的权术武器。

总之,审查是领导的责任。对任何问题的分析并非就是问题的解决,价值审查也不会轻易地产生价值问题的答案,但是这种分析方法的使用会扩大实践中解决问题的前景,会为组织关系中的人类价值提供一种最终的保护,并且,我们上面已经提到的准则会使得实用主义的哈佛经理对于原则的重要性有所认识,也会使得理想主义的哈佛经理对于相应的实用主义的重要性有所认识。

□ 摇情感分析及情感控制

对价值与语言进行一番比较是饶有兴趣的,这两者都是一种神秘而抽象的现象。如同人一出生就进入各种价值与语言文化之中一样,价值与语言通过调适和规范化都被内在化了,通过参与行动又被外在化了。但是,价值首先纯粹是主观的,其次才被人们了解,而语言首先是被人了解,然后才纯粹是主观的。我们掌握了一种语言,它就成为表达我们个人生活形式的工具。我们的价值最终在语言中得到表达,我们借助文字游戏,通过策略和交际手段试图或多或少地不断改变他人的价值。在这个意义上,领导的真实领域就是语言学,在这一领域中发生的战斗是属于情感和评价方面的。无休无止的领导工作不仅是调解冲突而且是经常挑起冲突,甚至煽动冲突。这里我们要注意的第一件事情就是:价值冲突肯定既存在于价值范式之内及等级层次之间,又存在于等级层次之内,等级层次之间的冲突是指价值处于不同层次的斗争之中。有两个一般的原则可能适用于解决此类冲突:①分层原则(或说高层次原则);②低层次原则。第一个原则表示重要程度的评价,而第二个原则用于说明管理者应当寻求在尽可能低的层次上解决价值冲突。因为情感折磨着哈佛经理,而如果组织事务中不断产生伦理问题与原则问题,组织就无法工作,领导——被领导的关系最终就会破裂和毁灭。所以,第二个原则指出,哈佛经理应当利用各种巧妙的手段或其他方法,凭借精明和策略尽量避免冲突,缓解价值紧张状态,平息矛盾,哈佛经理应当通过协商调解,凭借语言技巧和外交手腕力求降低争论层次。

等级层次内部的冲突是指处于同一逻辑地位和同一层次上的价值处于斗争状态。例如,处于两种糊墙纸之间的选择就是一种同一价值层次间的争斗。这样一种价值冲突最终一定会由于某种力量而得到解决,即使所引起的暴乱仅仅是反对主观精神完善的内在意志运动。因此,解决的原则是:面向意志!意志的品质随着价值层次的不同而不同。在以偏爱为根据的价值层上,意志具有情感偏爱品质,这时的价值作为附属于意志品质的要素应该表现出最大的情感力量;在以舆论为根据的价值层上,意志就成为一种集体情感、群体信仰和群体意志的东西;在以结果为根据的价值层上,意志成为理性与逻辑的东西。

根据价值分析,我们可以得知:真实的价值冲突总是存在于个人之中。价值的基本主观性表明,价值之间的任何冲突必定都发生于个人意识之中。就此而言,冲突肯定是个人或私

人情感生活的组成部分。处于沉睡或昏迷状态的人不可能发生价值冲突,在意识领域之外也不可能有价值冲突。价值冲突是一种意志的骚动。

情感分析只是哈佛经理的职责之一,能够控制自己的情感是哈佛经理的又一职责。控制不住情感的突然冲突可能使得人们忘却了那些最完善的分析,可能会使无数组织中的行动者遭受难以预料的不幸。甚至简单的、企图一劳永逸的愿望在软弱无力的时候却可能导致一种自我毁灭的政策冒险。分析本身,如果不以适当的行动作为补充的话,那么它就完全只是学院式的东西。这“适当的行动”就是领导方面适当的情感控制。实践永远是哈佛经理情感状态的一种功能。

从哲学的角度来讲,正式的哈佛经理具有一种专家的作用,由于这种作用,人们期望他具有一种价值洞察力的态度。这种价值洞察力的态度赋予哈佛经理一种独立超然、不偏不倚的身份和既区别于又高于对其它组织角色所期待的情感上公正无私的态度。但是,哈佛经理也是人,他也具有普通人的弱点,包括情感冲动和起伏。这种对情境刺激物的自发的情感反应包括从惊慌失措到麻木不仁的所有方面。这种情感并不使自身作为欲望概念而依附于含蓄的或清楚的价值。它也并不包含特殊的价值。但是它仍然含有动机的力量,甚至通过那种推动行动者排除原始情感所产生的焦虑和紧张,寻求信念的简单的动力,而可能成为一种强有力的行为决定因素。

哈佛经理在行动领域内会形成自己的利益层次。在较低的层次上,这意味着哈佛经理必须把他人的利益置于自己之上,把群体的利益置于个人之上,把组织的利益置于组织内的各个部分之上。在较高的层次上,哈佛经理可能被置于困难的境地,他要考虑其他的组织优先于考虑他自己的组织的利益和要求,或者甚至要考虑到高于较低层次部分的环境或宏观整体的利益。所有这些都需要哈佛经理方面的情感控制和自我控制。这种控制会使我们了解必须履行的职责或义务。此外,哈佛经理不可能在同一时间内处理许多事情,一旦决定了要处理什么事情之后,他应该不顾感情上的纠缠和压力,不让毫不相干的问题进入他的注意范围。在这方面,拿破仑等人为我们做出了榜样。拿破仑能在喧闹激烈的战斗中睡上一觉,重振精神。据说希特勒也能在午饭铃响时突然中断暴风骤雨的演说,饭后再继续演讲。这种处于情绪控制核心的东西是一种能力,它集中注意力并随即把这种注意力转移到意志的命令上。它能在意识的领域里建立和维持分隔距离并支持它们以防止感情洪水的泛滥。完全被情绪左右对哈佛经理来说是极端危险的。倘若哈佛经理全然不受情绪干扰,感情冷漠,这从组织上来说也不是有益的。这就是使哈佛经理处于二难境地。因此,我们的信念是,适当的情感控制直接包含着两个方面:第一,一般的注意,对人们所处于其中的情境的警觉的品质;对意识力量的发现和把握以及对意志的敏感性。第二,对自我的不断监督以及在需要的时候监督的撤消。这是解决哈佛经理二难境地的原则方法,也是我们的论点。

□ 摇哈佛经理思维方式

领导活动的发生是经由哈佛经理的头脑而发动的,是有一定的思维方式相伴的。思维方式,就是领导认识世界的具体方式,是哈佛经理认识发生的具体图式。它包含着四个因素:①思维主体,即哈佛经理;②思维客体,即思维对象。一般说来,人们是从自然界和人类社会中获取感性材料,形成认识;③思维的工具和手段,这是哈佛经理和思维对象联结的中间桥梁,包括领导认识事物时所运用的概念、判断和推理,以及物化仪器;④思维的运行和协调过程,这是一个哈佛经理如何运用思维工具和手段、形成完整认识的过程。虽然这四个环

节的每一个都可以作为领导哲学研究对象,但是,领导哲学的思维方式主要是侧重于第三、四两个要素。

第一个普通人的思维方式对于他的行动也是至关重要的。认识方式的不同,就会导致认识结论的不同,从而导致实际行动的冲突。但是,普通人的思维方式所影响的只是他自己,而哈佛经理的思维方式直接影响到他的决策和行动,影响到群体的行动。领导哲学对思维方式不敢怠慢。它以哲学的方法为哈佛经理提供一整套系统的思维方式。它的作用如下所述:

对待同一事物,哈佛经理可以分析它的数量特性或质的特性,可以把它放在历史中或与其他事物相处的平面上,可以当作一个系统或一个控制产生与反馈或一个信息的发送与收回过程,可以通过实验或假说……众多思维方式为领导提供了选择的余地,然而,选择不是随意发生的。因为,不同的思维方式的选择,会直接带来不同的结果。因而选择的自由和余地随时可能变为选择的困惑与失误。例如,国际军事法庭在对第二次世界大战战犯的审判中,不能仅仅根据“杀人”、“是杀人犯”这一性质而对所有战犯作出同样的裁决。此时需要数字——杀害多少人、参与多少项罪恶计划等,使“质”更加精确。选择的痛苦也许会使某些人放弃选择,以一种思维方式应付周围的一切。这就更为糟糕,就会以思维框架代替事物的框架,把一切事物——不管它们之间有多大差异——都放进一个思维框架中。

事物是矛盾的统一体,是处在同其他事物的相互作用之中的,它不断发展、不断变化,呈现出立体、多元的结构,这就决定了思维方式有很多原则,如发展原则、矛盾原则、主体化原则、开放原则等。每一个原则都时时贯穿于人的认识和行为之中。哈佛经理如果从静止的、形而上学的、单一化和封闭的角度去看问题,那么他就不可能得出正确的结论。例如,福特汽车公司总裁在作出每一项决策时,都必须去了解福特汽车过去和当下的发展、销售、质量等状况,必须了解顾客的需求、其他汽车公司的状况、社会经济发展状况,以及能源、环境状况的要求等。这是一个复杂的、多元的、发展的思维过程,是在多种因素交织成的立体结构中的思维。否则,他只看到福特汽车的状况,他的眼光、脚步从未离开过福特公司一步,便作出某项决策,那只能是单方面的一厢情愿,是强制性地把自己的封闭观点加在事物身上。

人是思维动物,一刻也离不开思维,除非他的生命结束。因此,领导哲学对领导行动的研究,必然由此深入到对领导思维方式的研究。

□ 摇哈佛经理的人际关系

人际关系就是人们在社会交往中形成的社会关系,它包括人与人之间的关系及生产中人与物的关系。人自从来到这个世界,他就面临复杂的人际关系,他的所做所为都是在人际关系中发生。也都是因为人际关系才得以发生,一个象鲁宾逊那样生活于孤岛,不与人来往、不与社会来往的人是无法生存下去的。人的一切活动可以说就是人际关系活动,在处理好人际关系的同时就是活动的完成和愿望中结果的到来。例如,一位哈佛经理亲自下基层进行调研,调研离不开人和事,而一旦他处理好了自己同他人、他物的关系,调研活动也就可以顺利地完成了。实际上,领导活动就是一种处理社会关系的运作。他不仅要处理好同自己的上司、下属及同级人物的关系,而且还要对他行为中所涉及到的物有正确的认识 and 正确的处理方式。

哈佛经理处理人际关系有许多原则、方法和技巧,原则是其根本的出发点,方法和技巧是原则的灵活运用。原则正确而方法不当,就不会有良好的的人际关系。例如,哈佛经理应平

易近人,同下属保持良好的朋友式关系。但是,如何把握“分寸”就是一种艺术,过松,就失去了权威性和尊严,过严,就会让人有难以接近之感。据说,前苏联元首赫鲁晓夫在一次出访的休息期间,在众多记者在场的情况下,同自己的随从人员友好地摔跤。这就是“分寸”把握得过于宽泛,没有考虑自己的身份和地位,容易破坏自己在群众心目中的形象。但是,像希特勒、斯大林之类不苟言笑,又走向了反面,在这方面的典范应首推中国前总理周恩来,他是一位处理人际关系的艺术大师。

哈佛经理在生活中要处理的问题太多太多,如何取得他人的信任与支持,如何调动他人的积极性和创造性,如何鼓励或激励他人,如何坦诚地向上司进谏,如何划清与他人之间的工作关系与朋友关系的界线,如何对待环境及处理各类社会事务,等等,这些问题就是哈佛经理每天工作中的一部分,也是人际关系所包含的方方面面。因此,领导哲学不是简单地等同于教会人们如何去做哈佛经理,如何投机钻营,而是教会人们如何去处理问题、解决问题,提高人们在这方面的能力。

哈佛经理如何维护自己的形象、如何进行语言表达,也可以看作人际关系中的一个方面,是领导哲学研究的对象。杰出的哈佛经理都是政治事务方面的艺术大师,但他绝不是从事艺术工作的艺术大师,他不能够不修边幅,不能够太潇洒飘逸;他的言语表达要为其政治利益服务,不能够不加选择、不加考虑地用词。对待同一件事,因哈佛经理的形象、言语和处理方式不同,结局会大相径庭。比如,在与对手谈判时,久谈而没有结果,但你不能因此拂袖而去或以过激语言攻击对方,如此这般,谈判破裂的责任就会全在你身上,诸如没有诚意,不平等地看待对手等等。

人际关系与领导行为交织在一起,是一个问题的两个不同方面。分析领导行为,就要分析他的人际关系;反过来,情况亦如此。

伦理选择、责任感、荣誉、管理等都是哈佛经理应当正确处理的问题,也是影响哈佛经理决策的因素,因此,也是领导哲学要考察的对象。这里限于篇幅就不一一论述。

三、哈佛经理与客体世界

任何一项认识、实践活动必有其对象,没有对象,认识、实践活动就不能成立。前述的价值、情感、伦理、荣誉等是领导哲学的研究对象,但这并不排除“世界”也是领导哲学的研究对象。只是因为“整个世界”是任何一门学科的研究对象,而不被单列出来;但同样是因为此,每门学科都要花一定篇幅直接或间接地论及“整个世界”的客观性及与人的认识、实践的关系。本节就是围绕此问题而展开的。

整个世界,其外延相当的广泛,其内涵也非常丰富。按照常识,它毫无疑问地包括自然界、人类社会,也包括人。从哲学的角度讲,在认识、实践活动中,处于被认识、被改造地位的,即作为“对象”存在的,是客体,而作为认识的实践者、实践的发起者的,是主体。因而主体永远只能是“人”。但“人”也是认识、实践的对象,因而“人”又具有双重性:既可是主体,又可是客体。因此,把整个世界划分为自然、社会、人,同把整个世界划分为主体客体,是一致的,只是出发点、角度不同而已。自然、社会、人与主体、客体在内涵上彼此重叠、交叉,但在外延上是相同的,即涵盖了整个世界。这里不妨从第一角度展开论述。

□ 摇人类共有一个自然界

自然,即自然界,是在社会形成之前就已存在的客观物质及环境,如森林、山川、河流、矿藏、土地等,它们不以人的意志为转移,是人类存在的客观前提,也是人类生存的生活资料来源和生产资料来源及活动场所。

自然界是亘古就有的,它们的存在及发展依自身的规律而行进。不论有无人类活动的介入,自然界的根本特性不会改变。严格说来,人类社会是自然界长期发展的产物,人也是在严酷的自然环境的迫使下,由猿变化而来的。因此,在人类社会形成之初,人与自然几乎浑然一体,人类依自然环境而生存,自然环境优良的地方,必是人类栖息的最好场所,自然环境的变化也必引起人类栖息地的改变,正如游牧民族的不断变迁一样。自然界既为人类提供一些现成的生活食品,又为人类提供生产工具,还是人类活动的对象。人类须臾也离不开自然,只有在大自然的怀抱方可生存。自然的存在状况及其客观性就是套在人类的头上的紧箍咒,时时刻刻校正着和惩罚人类对自然所犯下的错误。随着社会的形成,生产力的发展,人类的各種能力也不断增强,由依赖于自然变为自然的积极的改造者。人类不再是只顺从于自然,从自然界获取现成物品,而是利用生产工具改造自然,使自然界满足自己的需要。人类还可以根据自然界的特性,创造出人工自然,正如今天存在于世界各地的水族馆、动物园、人工培植的蘑菇等。

然而,人在自然界面前变成了积极的实践者、改造者,并不等于说人可以随心所欲地改造自然。当今时代,人类似乎无所不能,可以上天入地,可以去太空、别的星球探险,亦可以入海开采石油,自然似乎变成了人类的“玩物”。但是,现象的背后隐藏着一条永不可更改的规律:自然界的客观优先性。就是说,无论到了任何时候、任何环境下,自然界依旧是客观的,有自身的规律和特点、特性,人们可以利用它、改造它,但只是改变它的形状、某些物理特性和化学特性,它的规律性和根本特性不能任人的主观意愿而改变。否则,人类将受到大自然的惩罚。比如,依山拦起一座大坝,建立一座水力发电站,从这座水电站的选置、设计到施建、利用等各个环节,都必须考虑到自然的客观性及其根本特性。大坝的承受能力、发电设施的自然特性及承受力,两侧山坡的土质如何,等等,这是最为基本的,也是最需要考虑的,如果水电站的建筑材料及所涉及的自然条件的自然特性不被尊重,甚至有意违背,那么,这座水电站也许会“回归”自然——或是因土质、材料不合格而被冲垮,或是不得已停止运用,作为一件人造自然物闲置在那儿。这样,它只会给沿岸及下游人民带来水灾等,或白白浪费人民的劳动力和财力。

当今世界,科技日益发展,人的活动渗透到越来越广大的领域内。但人们仍要尊重自然,否则,麻烦便会接踵而来。如生态危机、环境危机、大气层变温、臭氧层激剧变化等,便是自然界给予不顾自然客观性的人们的回报。当然,受到惩罚的还有这些人们的同类。令人遗憾的是目前还有许许多多的人认识不到这一点,如亚马逊原始森林的砍伐,人们看到的只是经济效益,然而看不到由此而来的自然植被减少、水土流失加重、空气的二氧化碳成份增多等一系列问题;再有,人们大量捕杀稀有动物,这可以赚取大量的钱,可是一旦动物逐渐从地球上消失,人类自己也就随之绝灭了。因为,人与动物之间有一个生态圈。这是人、动物及一切自然物共同相处的园地。因此,任何人,尤其是作为一位领导,必须对自然有清醒的认识,其活动必须尊重自然的客观性。因为,一个普通人的活动可能只涉及其本人及周围的一小部分人,而哈佛经理的活动、决策关联着一个集团、地区、国家甚至全球。自发群体的无意识、非理性的破坏自然的行为也应予以制止。

□ 摇人类社会趋向一体化

社会是人构成的,是人的活动的历史。它不同于自然界。自然界在人类出现之前就已存在,不管有无人类介入,自然界都按自身规律运动。社会是在人的活动中形成的,社会发展的规律是在人的活动行将结束时才得以显现,而人在活动中又都带着自己的目的、愿望。因而,社会的发展离不开人的活动,离不开同人的主观意愿打交道。人类要想认识社会,无非是在认识人类自身。然而,自古希腊以来,多少仁人志士、贤者哲人在这道难题面前竭思殚虑而不得其所,又有多少智者勇者因回答不了“斯芬克司”之谜而被“人面狮身者”吃掉。

人类社会发展到今天,已经历了几种社会形态的更替。反观历史,人类从逝去的社会里总结出了一些规律、特点。但历史是不断进步的,人的活动是在不断变更的,这就使人们不可在已往的认识成果面前止步不前。社会活动是由多种活动构成的,包括政治活动、经济活动、军事活动、文化活动等等,每一类活动都有自己的特点和规律,每一类活动的变动都会波及社会的发展。因此,无论作为一名普通社会成员,还是作为一名社会领导,要想在社会这个大舞台上施展自如,并对社会有所贡献,就必须认清方方面面的社会活动,因循社会的特点和规律并在“为我所需”的基础上利用、改造社会,领导社会。

每个人的活动都是促成社会历史形成、发展的一个因素。职位越高、权力越大者,其活动对社会的影响面就越广,影响力度就愈深入。但影响又分正反两面。正确的决策、活动给社会带来积极的影响,而错误决策、活动却给社会带来消极的影响,甚至破坏社会的正常发展秩序。比如,一个军事行动的指挥者,其决策、指挥如何,直接关系到战争的成败、士兵及平民的生死,甚至是一个地区、国家的稳定,而一个士兵,甚或一个排长、连长,他们的错误行动只给个人或一小部分人带来损失,只给战争带来局部的不利。因此,社会是一个有“弹性”的机体,我们越是认清了它的规律并尊重规律,我们的活动就越能被社会接纳,发挥正面的影响。否则,如果我们违背社会规律,我们越是积极地进行或参与社会活动,我们越是处于领导、决策地位并不断作出决策且付诸实施,那我们给社会带来的破坏性就愈大,我们就失败得越惨。

世界历史进入 20 世纪以来,由于交通、通信工具的不断发展,信息的不断现代化,各个地区、国家在交往时间上缩短了,在交往空间上也变得紧凑和密切了,整个地球上的事物紧密地联系在一起,牵一发而动全身。如当今地区之间的军事合作演习、经济联盟中共同的利率政策、经济合作伙伴之间的进出口贸易等,任何一位领导如果在这些方面决策失误,不仅影响本国、本地区的繁荣与稳定,而且直接影响到其他国家和地区的繁荣与稳定,影响到两国间的外交关系等。因此,作为一名当今的哈佛经理,领导着一个企业、集团、地区和国家,就必须认清社会,认清社会历史链条中的每一个环节及各个环节间的联系。虽然全面地做到这一点是不可能的,但是全面的要求至少可以防止我们在这方面少犯错误或是不犯错误,可以促使我们尽可能客观、公允、全面地去了解情况,做出正确的决策。

任何一项认识、实践活动必有其对象,没有对象,认识、实践活动就不能成立。整个客观世界是领导哲学的研究对象,也是哈佛经理在进行领导活动时必须认清的对象。然而,这只是就整体而言的,是领导活动的宏观层面的对象,除此之外,领导活动还有其微观层面或是目的层面的对象,就是说,领导活动无论是针对什么进行的,但最终都是为了人。活动的实施离不开人,活动的评价也离不开人,活动成果的享用仍然离不开人。而且,同哈佛经理每日每时打交道的依旧是人。所以,作为一位领导,一定要处理好自己与活动对象的关系。当然,这里的活动对象特指人及人群共同体。