

现代领导论

ON MODERN LEADERSHIP

大野力

编者按：本文是日本学者大野力先生在中国管理科学研究培训中心主办的“中日地区开发与领导科学研究会”上的报告，根据录音整理。

大野力是日本相模原市国际交流协会理事长、经济理论评论家、地区开发与领导科学专家。其著作有：《管理和运动》、《松下电器的技术战略》、《经营官僚制批判》、《日本的科处长》等。

一、现代领导的形象

1. 影响力型的领导

人类的历史可以说就是人类的解放史。在民主和自由没有象现在这样被广泛承认以前，领导和统治是同一个概念，领导和被领导的关系就是高压命令和绝对服从的关系。

现代领导的首要特征是变统治力为影响力。统治力是靠权势从外部驱使被领导者的力量。影响力是靠信任和共感，从内部驱使被领导者的力量。这好比在老师的影响下，爱好数学的孩子是从内心提高了对数学的兴趣，这与老师用压力所形成的状态完全不同。正如庄子所说“大人之数，如同形之影，声之响。”

革命是阶级之间的权力斗争。革命的领导者要行使一定的统治权力，不可避免要首先取得统治的合法化。这恐怕在革命后也要持续一个时期。但是，如果不及时地促进统治力向影响力转

化，就不可能取得现代化的进展。这种现代化，是个人的自主性以及在此基础上产生的活力所带来的成果。

从统治力转变为影响力就是领导职能重点的转移。这要求领导者的个人形象发生变化。统治力型的领导者凭借的是权威，而影响力型的领导者主要靠信任。权威是统治者自身的地位和势力形成的，信任却是从被领导一方得到的，两者有本质的区别。

两种类型领导的取舍是以被领导者的自主性和知识水平为依据的。在民众水平低下的社会条件下，可以靠权威来统治。但在民众水平高的社会里，领导者只能靠民众的信任，靠影响力来实施领导。而这种现代化的领导又反过来会促进民众水平的更大提高。

2. 起作用的领导

统治力型的领导十分重视自己的“威信”，以便保持自己的特权和威严。可是这种领导的“威

信”是与他的地位与职权分不开的，一旦离开了这种地位，他所拥有的一切也会自然消失。而影响力型的领导，曾在集体的活动中对集体起过作用，为了集体的共同目标曾施展过自己的影响，因此他的威信和信誉是深深埋入人们心中的。即使领导者离开了岗位，他所拥有的影响力还会继续存在。

从实际功能的观点看，领导还可分为名义领导和真正领导两种类型。只有集中民众的要求并适应其要求的人才是真正的领导。也只有这种植根于民众的领导才能在集体中发挥作用，才能促进生产力的发展和社会进步。

3. 为他人服务的领导

在现代社会中，人们尽管从事着各不相同的工作，但彼此间都是相互服务的关系，领导也只不过是站在他的岗位上为别人服务，也是这个相互服务网络中的一环。社会生活中，每个人都希望别人为自己完成某种服务。这

种相互要求的关系错综复杂地交织成一个大的社会网。当某人完不成所要求的任务时,可能不得不接受某种社会制裁。相反,完成任务或超额完成者会获得社会的信任和赞赏。人们正是通过这样的相互服务,求得社会的进步。

社会变化时,某些被要求服务的项目逐步消失了,另外一些项目新兴起来,这就要求原有的稳定的相互服务网络产生新的结构变化。所谓“现代化”,可以说就是不断地完成这种结构变化的过程。作为领导者自然要顺应这种社会变化。那种顽固地依仗权势的统治型的领导,只能被历史淘汰。

人们对高层领导所寄托的期望和对基层领导的期望基本性质是一样的,只是深度、广度和复杂性有所不同。当然高层领导任务完成的好坏,其结果所产生的影响肯定比基层领导要大。但是,从本质上说,他们都是接受了人们要求他们负担的任务。正如人们很难说大学教授和小学教师谁的贡献更大一样,人们对社会贡献的大小,不能按职位高低划分。

4. 善于处理人际关系的领导

现代的领导力,从广义上讲是处理人际关系的能力。统治力也好,影响力也好,作为领导力的着眼点都是“驱动集体”,或者说“驱动组织”,从根本上来讲就是“驱动每个人”。统治力和影响力的区别在于驱动方法不同。统治力型的领导完全靠权力去强制,而影响力型的领导主要是靠调动被领导者内心的行动欲望。区别在于一个是靠“力”,一个是靠“心”。靠“心”的领导必然十分重视人际关系;要想调动起下级的行动欲望,就要了解他们的内心世界。因此,现代社会的人际关系不能是命令和服从的关系,只能是平等和相互服务的关系。

要提高处理人际关系的能力,只有参加社会实践。这种能力的可继承性极为有限。它不象掌握知识,可以从前人的研究成果中学习,后人可以从前人达到的顶点开始出发。领导者要想具备应有的领导能力,就必须在自己的社会实践中去总结,去探索。学会处理这种深奥的人际关系,才能掌握真正的领导艺术。应当指出,领导科学永远也取代不了高超的领导艺术。领导科学只可能研究领导艺术中规范化的一部分。

二、现代领导的组成结构

1. 领导的条件:

理想的现代领导应当具备以下五个条件:

——对集体成员说话和气,易于交谈;

——能调动集体成员的主动性,并使之产生活力;

——下达命令、指示正确明了;

——言行一致,办事公正;

——有比集体其他成员高一等的学识。

这五条还可以概括为共感性、传达性、预见性三个要素。

集体中的成员总是最关心自己的意见、想法、愿望是否得到领导的理解。当他们感到自己被理解了,就会支持领导。这种被理解的实感就是共感性。谁都期望被理解,如果把这种期待比喻成通讯电波,那么领导人竖起的天线性能越好,所接收的波长范围就越大。为此,领导者应当尽可能地扩大接收波段的范围——形成广阔的理解领域。我们所说的“理解”,不是非要采纳每个成员的意见,满足每个人的愿望。“理解”和“接受”当然是两件事。共感性主要是强调“理解”这一概念。

“传达性”指领导者要善于将自己的意志变为集体成员的行动。领导者的任务是给集体指出

前进方向。这就需要“决心”和“传达”。“决心”来自确信自己的综合判断。“传达”就是使“决心”的内容让集体成员都能理解。传达的方法当然要适当、明确。至于什么情况下应当详细交待细节,什么时候只要大致交待课题和目标,其余由部下本人判断,这都要看部下的能力和工作欲望,当然,也要考虑怎样有利于培养人才。

“预见性”就是要求领导者要从眼前的事务中摆脱出来,当前的工作是基础,但决不能只埋头眼前的工作。集体成员要求自己的领导人和自己一样又不一样。领导者要有长远的观点和广阔的视野。如果集体成员想的是完成当年的生产指标,那么领导者就应当展望到三年、五年的将来。如果集体成员关心的只是集体内部的事情,领导者就应当把目光放到集体之外的各个方面去。为此,领导者应当多跟与自己经验、思想、能力不同的人交往,跟与自己相同的人交流只能得到相同的思路。独立的预见性产生于与异质人的交流之中。

当领导者具备了上述三个要素之后,就要求把领导力与做人的道德结合起来。因为优良的品德是完成领导任务的“润滑剂”。如宽容使其感性的幅度加大,明朗会使传达性更具有弹性。集体成员要求领导人具备公正、直率、明朗、和蔼、宽宏大量等优良品德;此外,还要求领导者在处理对外、对上的事务时有责任感、勇气和积极性。可以说,领导者在—一个集体中不仅要完成领导的职责,还起着做人典范的作用。

2. 领导者和组织的关系

领导是通过组织发挥其职能的,所以要研究领导还必须明确“组织”这个概念。前面所说的集体就是广义的“人的集合体”,例如工人集体、居民集体、农民集体。可是组织却是靠一定纪律组

成的有某种权力的集体。有人类集体的地方都可能领导职能的要求，但是，只有在组织中才有领导这一概念存在。

组织是权力和责任的体现。权力和责任按组织体系由上向下顺次排列，人们常用金字塔来形容它的结构。组织又是情报流通的渠道，情报是网状回路似的结构，它不论职位高低，反映实际连动的情况。领导机能通过组织发挥，上述两个方面都很重要。

领导者要靠一定的权力来工作，但仅靠这种外在的领导很难充分发挥集体的潜力。只有超越这种公式化的“权威”的作用、让人们在情报的刺激和诱发下自觉工作才会产生真正的动力。还应当特别留意，在情报网络的活动，组织成员不能只是情报的接收者，还应当是情报的发出者，从而形成自发的行动。这叫做“组织运营参加型”。这时领导者实际是起着情报网的“联络员”作用。情报只有抓住人心时，才能转化为某种动力。依靠情报带来的效果比行使权限带来的效果大得多，组织的力量在于全体成员的极积性。只有情报的输出和输入双向通行才能全面调动起组织的潜在能力。

3. 形成领导力的主要因素

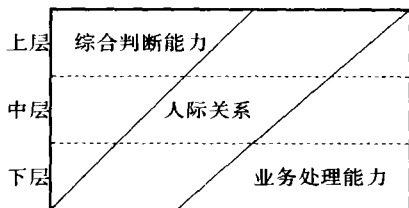
领导力突出表现在统一集体意志的能力上。集体是由许多不同能力、资历、经验、性格、欲望、生活状况的人构成的。把他们的活力统一到一个方向上去便是领导者面临的主要课题之一，这要靠百家争鸣，而不是靠强迫命令。领导者的这个能力就是我们常说的领导力。它包括：

(1) 业务处理能力，即具有处理专项业务所需的知识、技能，靠这种实力带动集体。

(2) 人际关系处理能力，即善于处理人与人之间的关系，靠这种实际工作中磨炼出的能力去求得集体的统一。

(3) 综合判断能力，即能从广泛、长期、复杂的现象中找到问题的根源，指出解决问题的方向。

对上述能力的要求，根据领导层次的不同而各异。对较低层领导者业务能力要求较高，对高层领导综合判断能力要求较高，而处理人际关系的能力对于各级领导都很重要，这个关系如下图所示：



除此以外，一个好的领导还应具备随机应变的灵活头脑。先进企业的领导方法不一定适用于破产前的工厂；大城市的领导方式不一定适用于边远山村。领导者要根据集体的奋斗目标和当地的人和物的条件，创造出多种多样的工作形式，以便使主观想法适应客观需要。

三、领导者与被领导者的关系

1. 要促进被领导者的“自我开放”。

领导者要取得部下的信任，首先必须消除敌意和戒心。领导者往往只注重对下级发布命令、指示和评论他们的工作，忘记了疏通人与人之间的共感渠道。现代的领导者的要让下级感到自己是管理者和监督者，同时又是有血有肉的“同事”。这种“同是一样的感觉”会在上下级间形成共感和亲切感。这样下级就能敞开胸怀。人们往往只希望把长处显示给领导看，而将短处隐藏起来，也就是采取“自我封闭”的态度，这是自我防卫的本能。领导者就是要想办法使下级从自我封闭型转变为“自我开放型”，把虚伪的人际关系变为坦诚的人际关系。

系。这种超越地位、职务关系的人与人的关心所产生的共感将是一种无形的领导力。

2. 使下级成为情报的输出者。

以往领导者只把情报作为命令指示向下灌输，而从下到上最多只有实施情况的汇报。要想在市场竞争中获胜，组织成员必须成为情报的输出者。只有这样他们才能成为组织活动的重要角色。

如果领导者过分自信、独裁，只要进展不顺利就斥责部下，部下肯定会牢牢地把自己封闭起来，只汇报领导爱听的东西，把存在的问题隐藏起来，当领导发现时，已经到了不可收拾的地步。可是如果相反，领导能经常号召下级反映情况，没有成绩，办了错事，也不单是斥责，久而久之，部下就会开放自己，不仅能汇报存在的问题，还能把自己的观察和所持的观点毫无保留地向领导提出。这两种不同的领导将给组织带来绝然相反的结果。

3. 提出合理的工作目标。

组织是要达到某种目标的人的集合。领导有责任向下级提出必须完成的具体目标。只有每个成员的具体目标完成了，才能达到组织的整体目标。但是对每个人提出的具体目标都要力求合理，如果过于远大高难，下级从一开始就会失去实现目标的愿望；相反，过于简单，不需要很大努力就可以完成，也是浪费下级的才能。提出合理的工作目标，通过积累实践经验，增长下级的才干，这是每个领导者培养干部的基本途径。

不仅开始时要提出合理的目标，最后还要正确分析目标完成情况。没有达到目标，可能是执行者努力不够，也可能是工作难度太大。往往会出现个人自我评价与别人（主要是领导者）评价不一致的现象，领导者就应当充

分注意下级是如何评价自身的,这叫“执行任务中的认识”。责任心强的人会从主观上找原因,“自己能力还差,努力不够”……等等。但也会有不少人从外部找原因。领导向下级提出工作目标时,特别是执行重复的任务时,应当考虑下级是如何看待这个任务,如何评价自己的行动结果的。提出目标的合理化也包含着评价结果的合理化。

对下级提出目标,通常是靠“说”。“说”固然重要,但不能忽视“看”、“听”的重要性。领导给下级交待任务时,应当因人而异,在下达指示之前,即“说”之前,应当先“看”,先“听”,也就是了解下级的愿望、能力、特性、气质、经验。知道下级适合干什么,才能提出合理的工作目标。现代领导应当养成多听、多看的习惯。

4.领导应当是克服困难的典范。

领导人要不断向困难的课题挑战,以培养领导的魅力。领导者面向未来,努力奋斗的形象,是对下级无声的领导,是领导者人格力量的体现。

领导者向困难的挑战,也应和整个组织的进步紧密接合起来。当集体中发生问题时,有的领导者投身于漩涡之中,为解决问题而奔忙。尽管这样能解决当时的问题,但可能让部下失去了锻炼和发挥作用的机会。如果换一种方法,领导者有意识地引导下级找出问题的原因,学会解决各种不同的问题,便能使整个组织每克服一个困难就前进一大步。领导要主动向困难挑战,但并非要求领导者亲自解决每一个问题。领导者不能只靠自己的经验、能力来处理问题,应当发动集体成员的智慧 and 力量。不善于动脑,整天跑腿,忙忙碌碌,并非好领导,相反他只能妨碍下级能力的提高,也不见得能受到下级的支持和尊敬。

四、战略经营和领导力

综合判断能力的基础在于战略思考。战略是相对于战术的。战术意味着在企业日常的业务中,应根据每天的情况变化采取适当的方针政策,用最少的钱取得最大的效益。例如节约经费运动就属于战术这个层次。战术的特性是时间短,范围小,可以巧妙地随机应变。与此相反,战略首先是长期的,大范围的;战略包含着对三年、五年,甚至十年、二十年前途的展望。而且,其展开场面也不局限于现有业务领域。这是战略的第一特征。

战略的第二特征是将内部的目标和手段形成连锁,设定其战略重点。例如,为实现目标A要有手段B,B作为目标要有手段C。

为什么要有战略考虑呢?因为企业经营的存在基础在急速地变化着。如果把明年当成今年的延长,一成不变,那么,企业明年就有可能不复存在。说得极端一点,在激烈的变化中,任何一家企业都要在奋力搞好今年经营的同时,准备明年的工作。这些变化是由于技术革新、消费欲求的转移、资源和能源状况、雇佣关系、国际形势等各种因素引起的。如果不能顺应这些变化,就不可能生存和发展。

如果给企业战略下一个定义,可以说“战略就是设想将来的环境变化,找出与之相适应的理想经营结构,有意识地变革企业现状。”

对环境变化的预测、对自己企业能力的评价是战略的两大支柱。人们常讲的经营结构主要指企业的产品、市场、技术、组织、财务等。显然这是企业能力的物质表现。

2.战略经营

在全国范围,有技术开发战略和输出战略等。在地方,有产

业发展战略和地区开发战略等。在企业,有企业战略,这其中又分销售战略、人才培养战略等。以这些战略为基础进行的组织经营就是战略经营。战略经营的特点首先是推进变革,因此领导战略经营,也就是领导变革。

变革一定包含否定现状的因素。现状靠每天的日常业务支持着。在设想将来时,把未来的环境仅看成眼前业务的延续,企业就失去了存在的社会意义。因此,不能适应变化的因素必须变革。但是,想变革的势力常常与“组织惯性”发生冲突。“组织惯性”是指力图保持已有状态的行为。这种组织惯性成为变革的强大阻力的现象,在哪里都会碰到,这种阻力常常是不外露的,而是隐蔽的、根深蒂固的。当开展战略经营时,必须确立与这种组织惯性进行斗争的对策,同时还要为减小这种阻力采取必要的措施。

3.战略决策要协商确定与首脑专断相结合。

组织的最高负责人在战略经营中起主导作用,这是不言而喻的。但战略经营的成败,是受全体组织成员的素质(能力、价值观等)左右的。因此,注重他们的参加欲和能力开发,应当看成是战略经营的主体。

一般来讲战略经营可分为首脑专断型和组织成员参加的协商型。前者是由具有远见的领导制定战略,可以实现大胆的“时代变革”,缩短决策时间,并能打通实施的道路,还可以把实行的准备活动搞得比较充分。但是它的缺点是经营活动总是依赖领导,容易忽视组织成员的能力和价值观。后者的决策内容可能低于全体职员智力水平,而且为了取得这个平凡的结论还要花费时间和手续。尽管如此,这种方法能激发组织成员的参加欲,通过决策过程中的意见调整每个人都能找到自身能力的开发方向,

从而能提高整个组织战略经营的实力，加快实行阶段的行动速度。

由于各有长短，恰当地运用上述两种方式，把各自的长处充分发挥出来是战略决策中极为重要的一环。

4. 着眼于变革过程

战略通常通过战略计划的制定再转移到战略计划的实施。战略计划最好用定量的方式表现出来，因为数字能使计划内容更明确。但是现实不仅复杂多样，而且还有不能预测的变化。在这个意义上，过分拘泥于数字反而会违背现实。这样就必须在定性上下功夫。定性表现，表面上看虽不很清晰，但能确保不脱离实际，还能在战略实施过程中提高组织的注意力。

上述战略经营是以环境变化为基础的经营结构的变革活动。可是，要预测企业周围环境的变化，却不是件容易的事。所以经营者提出要实现的方向后，企业

内各组织就要开展朝向这个方向的各种活动。边观察，边探索，在变革过程中形成企业的中枢集体。那些“组织惯性”以及先进与后进的不协调等阻力也会在这些活动中被克服。在这里，可以看到，所谓领导力，就是从整体上促进变革，检查变革的实施过程，不断进行调整的能力。

5. 未来的开拓力量

任何组织和集体，如不能应付自己周围的环境，就不能继续发展，而且也不能保持自身的存在。因此，要求领导者有综合判断能力和应变能力。在一般情况下，领导者应有的组织能力大致可分为以下两种：一种是管理能力，即能维护工作的秩序；另一种是应变能力。组织和集体周围环境每天都在变化，组织和集体的内部也会受到这种变化的影响。在这种情况下，领导者一定要经常向变化挑战。这种挑战包括对以往长期形成的秩序进行变革。当然这里指的不是领导者个

人单枪匹马去变革，而是为组织集体的变革指明方向，起促进作用。变革会在社会的各个方面产生，体现在各种各样的新现象之中，这就是形成新的历史的重要因素。未来的开拓力量就是在这种试图超越现存秩序，适应新现象的行动中孕育起来的。领导者应是新动向的发掘人和培育者。

领导者一方面担负着维持组织秩序的使命，一方面又要完成适应变化，创造新秩序，组织变革的任务。从这一点上看，领导者具有两面性，他的判断和行动因此变得复杂而困难。可是细想一下，解决这些复杂而困难的问题不正是领导者的自豪和乐趣所在吗。自然，也有人满足于解决事先就准备好答案的问题。但是，领导者面前的问题往往是不可能事先找到答案的。正因为如此，用自己的双手开辟未来，才是领导者的最大乐趣。

(中国科协管理科学研究
培训中心张晶译编)

简讯

发电效率达55%的燃气轮机

《日本工业新闻》1988年1月21日报道，通产省工业技术院1月20日宣布，世界最高的高温燃气轮机的运转试验已成功，燃气轮机进口温度达到1400℃。因此，再热型燃气轮机的复合循环发电可实现世界最高水平的发电效率55%，达到了“月光”计划中“高效率燃气轮机研究开发”的目标。

为了实现高温化，燃气轮机使用新型耐热镍合金制作的叶片和积层燃烧器等尖端技术。

在运转试验中，除1400℃的高温运转外，还进行了

为提高功率的蒸汽喷射试验和叶片冷却的蒸汽冷却试验。

“高效率燃气轮机研究开发”是从1978年度以10年计划进行的，目标是达到55%以上的发电效率。去年7月试验设备的运转试验达到了功率10万千瓦、发电效率50%、燃气轮机进口温度1300℃。

过去的燃气轮机，世界最高水平的进口温度为1250℃、发电效率为45~47%。