



论领导环境

张世和

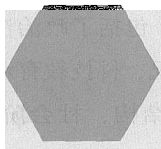
领导活动是在一定的领导环境中进行的，领导环境对于领导活动十分重要，我们应当对领导环境进行研究。

一、领导环境的含义及其特点

环境是指周围的地方或周围的情况和条件。任何领导活动都是在一定的环境中进行的，这种环境既包括社会大环境，也包括领导组织内部的小环境。因此，领导环境是制约和影响领导活动进行的各种客观因素的总和。它与领导者、被领导者共同构成了领导活动的最基本的要素。

领导环境具有如下主要特点：

1、客观性。领导环境是不以任何领导人和领导组织的意志为转移的，它是客观存在的。领导环境的这一特点告诉领导者，我们必须清醒地认识所处的环境，正如党的十六届四中全会指出：“进入新世纪新阶段，国际局势发生新的深刻变化，世界多极化和经济全球化的趋势继续在曲折中发展，科技进步日新月异，综合国力竞争日趋激烈，各种思想文化相互激荡，各种矛盾错综复杂。敌对势力对我国实施西化、分化的战略图谋没有改变，我们仍面临发达国家在经济、科技等方面占优势的压力。我国改革发展处在关键时期，社会利益关系更为复杂，新情况、新问题层出不穷。”我们只有



客观地、清醒地认识这个大环境，才能顺应形势发展的必然。

2、综合性。环境的构成因素是复杂的，政治的、经济的、科技的、人文的各种因素交错发生作用。领导环境的这一特点，要求领导者必须用系统的眼光去认识环境。所以，中央一再指出，要加强领导工作中的系统性。

3、可变性。环境是可以变化的，正因为如此，社会才不断地进步。“文化大革命”结束的时候，我们国民经济到了几乎崩溃的边缘，后来进入了改革开放时期，这种环境很快得到了改变。这种可变性要求我们必须有效地去控制和发展环境。

4、共生性。各种环境是相互支持、相互影响的，比如当政治环境好的时候，必然促进经济环境的发展；当经济环境恶劣的时候，必然导致政治环境的紧张。这种特点要求领导者必须充分地利用每一种环境的优势，从而促进整体的发展。

5、稳定性。构成环境的众多因素是相对稳定的，因此，领导环境一般来讲是稳定的，否则，领导活动难以进行。稳定性要求领导者不能急于求成，而要根据客观的规律性去进行工作。

8、可预见性。环境的发展是动态的，也是可以预见的，所以，领导者决不能用形而上学的眼光去认识环境，而应当用辩证的、动态的、长远的眼光去认识环境的发展。也正因为如此，中央强调领导工作中必须加强预见性。

二、必须重视领导环境

领导环境是领导活动的必要条件。领导活动是在一定的环境中进

行的，没有离开环境的领导活动。正如乔恩·L·皮尔斯说：“个人不会因为一些特性的组合便成为领导，但领导者个人性格的模式应该与其追随者的性格、活动以及目标有一定的关系。因此，必须根据不断变化的变量之间的相互关系来理解领导。环境特征是一个尤其需要注意的因素”，“发现谁是领导的人选并不十分困难，但把他们安排在能够发挥其领导才能的不同环境中却是另一回事。很明显，对领导的全面分析不仅包括对领导者自身的研究，还应当包括对环境的研究”。^①否则，无法进行正常的领导活动。

领导环境是领导决策的科学依据。领导决策是在一定的环境中进行的，发现问题是决策的起点，而问题是在环境中存在的。因而不能认识环境就不能发现问题，而不能发现问题就不能科学决策。

如果不对环境进行科学的分析，则会受到环境的惩罚，如在第二次世界大战中，1944年盟军决定横渡英吉利海峡，在欧洲开辟第二战场，于是制定了在诺曼底登陆的计划。德军错误地判断了天气，认为不利于盟军登陆，由此做出了错误的决策，让军官休假，海空侦察取消，整个德军处于毫无戒备的状态。结果使得盟军在诺曼底登陆成功。通过此案例，我们可以看出环境对于领导决策的重要意义。

领导环境是领导创新的客观基础。牛顿曾经说过：“如果我看得更远，那是因为我站在巨人的肩上。”所谓“巨人的肩”，就是前人创造的环境。牛顿的创新，是离不开这种环境的，领导的创新同样如此。

任何创造都是脚踏实地的，否

则，只是空想。优秀的领导人，总是面对现实的环境。美国通用公司总裁韦尔奇说：“把头埋在沙子里，你的企业也就随之停滞不前”，“把头埋在沙子里，等待你的只有失败。面对现实，你就可以化腐朽为神奇”。^②领导者的创新是个人主观和客观相结合的产物，正如牛顿创立万有引力定律没有离开苹果，阿基米德创立浮力定律没有离开澡盆一样，离开了客观的环境，是不可能创新的。

领导环境是领导素质的塑造因素，领导者素质的塑造离不开环境，所以有“时势造英雄”一说。环境对领导者素质的塑造主要是通过经济、政治和文化的因素来实现。正如党的十六大报告指出：“面对执政条件和社会环境的深刻变化，各级党委和领导干部要不辱使命、不负重托，就要适应新形势新任务的要求，在实践中掌握新知识，积累新经验，增长新本领。”

三、领导环境分析及其对领导者的影响

1、外部环境。外部领导环境是居于一个相对独立的领导系统之外的更大系统中的对领导活动有直接或间接影响的各种因素的总和。外部环境从宏观上影响着领导的观念以及领导活动的性质和方式。外部领导环境包括了社会环境、机构性环境和体制性环境。

任何一种领导行为都是在一定的社会环境中展开的。必然受到社会环境的制约和影响，同时，它又对社会环境产生作用。我们这里讲的社会环境，包括了政治法律制度、经济发展状况、科技教育水平、自然资源 and 人口结构、社会阶层构成以及

整个社会发展进步状况的总和。领导活动就是在这样的环境总和中进行的。

当前,改革与发展进入了一个新的历史时期,社会环境发生了重要的改变。社会新阶层的出现,新的利益群体成为一支重要的社会力量;新的经济制度和分配制度正在健全,在这样的一种新型社会环境中,领导活动将会变得更加复杂和多样化。社会环境在领导过程中的作用 and 影响也会显得越来越重要。

2、内部环境。内部领导环境是在一个相对独立的领导系统之中的对领导活动有直接或间接影响的各种因素的总和。领导活动与它的关系最直接、最现实,它直接影响领导活动的效率。与外部环境相比,内部领导环境也可以称赞为微观领导环境。美国学者弗雷德·非德勒在研究中认为微观领导环境包括三个关键的方面:职位权力、任务结构、领导主体与领导客体的关系。

在以上的外部环境和内部环境中,有一种特殊的领导环境需要领导者重视,这就是虚拟环境。虚拟环境是领导者对环境的一种设想,它可能是理想状态,也可能是非理想状态。它仍然受客观性的制约。领导者要善于想象,要给被领导者一个目标、一种希望、一种理想,从而激励自己和被领导者去努力工作。人们曾经有了想象,由此制造出了汽车、火车、轮船飞机和宇宙飞船,从一定意义上讲,人类社会就是在想象之中进步的。美国通用公司总裁杰克·韦尔奇1961年到通用公司当工程师不到一年,就因为公司的官僚作风要求辞职,作为部门负责人的鲁本·古托夫对韦尔奇说:“相信

我,只要我在公司一天,你就能利用大公司最好的部分进行工作,最差的一部分将离开你远远的。”韦尔奇接受了,并在他的年度报告中写下了他的长期目标是要成为通用公司的首席执行官。后来,韦尔奇做到了。从这里,可见虚拟环境的重要性。

四、领导环境与领导活动的耦合

1、领导环境与领导行为。领导环境决定着领导行为;领导行为对领导环境有着反作用。两者耦合的条件是:认识、适应和改造环境。如果缺乏认识、适应和学习,就会对外界的敏感度降低,对于缓慢而来的致命威胁无所感觉。彼得·圣吉在《第五项修炼》中用了一则煮青蛙的寓言来说明这种情况,如果你把一只青蛙放进沸水之中,它会立刻试着跳出,但是如果你把青蛙放进温水之中,不去惊吓它,它将呆着不动。然后如果你慢慢地开始加温,当温度从华氏70度升到80度,青蛙仍显得若无其事,甚至自得其乐。可悲的是,当温度慢慢上升时,青蛙将变得越来越虚弱,最后无法动弹。虽然没有什么限制它脱离险境,青蛙仍留在那里被煮熟。为什么会这样?因为青蛙内部感应生存威胁的器官,只能感应出环境之中激烈的变化,而不是缓慢、渐进的变化。所以,领导者应当不断地认识、适应环境,并在环境中不断学习,才能不断地认识、适应和改造环境。

2、领导环境与领导能力。领导环境决定着领导者的能力结构;领导者的能力将影响环境的发展。目前,我们对干部进行轮岗锻炼,就是要让干部在不同的环境中增长才干,不如此,就不能适应不同的环境,不

能从整体上增长干部的能力。毛泽东曾经说过,我们要在战争中学会战争,在游泳中学会游泳。这充分说明了环境和能力的关系。两者耦合的条件是:对环境的具体分析和领导者能力的提高。

3、领导环境与领导成本。领导活动是一个投入与产出的创造性活动,其中必然有一个成本问题,所谓领导成本,即为了取得领导绩效,由领导者、被领导者和领导环境所付出的总和。可用公式表示为:

$$\text{领导成本} = \frac{\text{领导活动总付出}}{\text{领导绩效}}$$

当领导活动总付出一定的时候,领导绩效越好,领导成本就越低;领导绩效越差,领导成本就越高。当领导绩效一定的时候,领导活动总付出越大,领导成本就越高;领导活动总付出越小,领导成本就越低。^②领导环境的付出构成了领导成本的因素,而客观的领导环境又影响着领导成本的投入,符合领导环境要求的领导成本的投入将使领导环境得到发展。两者耦合的条件是:对环境中存在问题的发现程度和领导成本的科学控制方法。因为对环境中存在问题的发现程度决定着领导成本的先期投入,而领导成本的科学控制方法又决定着领导成本投入的合理性。如果能处理好环境和领导成本的关系,就能有效地提高领导绩效。

4、领导环境与环境领导。领导应当在环境中进行领导。进入20世纪70年代以来,权变理论首先在美国兴起,这有其深刻的历史背景。20世纪70年代的美国,社会经济动荡不安达到空前的程度,石油危机对

西方社会产生了深远的影响,因此,企业所处的环境很不确定。这对管理理论提出了挑战。以往的管理理论,如科学管理理论、行为科学理论等大多追求一种普遍适用的模式与原则,而这些管理理论在解决组织面临瞬息万变的外部环境时又显得无能为力。正是在这种难以应对的情况下,权变理论应运而生,“权变”的意思即权宜应变,认为管理应当决定于所处环境的状况,要根据组织所处的内外环境随机应变。其代表人物有卢桑斯、菲德勒、豪斯等人。权变管理理论认为环境是自变量,而管理的观念和技术是因变量,权变管理理论的核心内容是环境变量与管理变量之间的函数关系即权变关系。情景理论也有异曲同工之妙,即领导者要根据被领导者的成熟度而确定领导风格。中国的《孙子兵法》中也有“因利而制权”的思想,即秤锤要根据被称重物的重量而移动。《孙子兵法》的《虚实篇》讲“水因地而制流,兵因敌而制胜”,即水因地形的不同决定它的流向,作战是根据敌情的变化而决定如何用兵。所以,作战没有固定的方式,就像水没有固定的形态一样。因此,领导者必须成为“环境领导”,即根据环境的变化而领导。党的十六大报告指出,领导干部必须“不断提高科学判断形势的能力”。具备这一能力,才能在不断变化的环境中成为真正的领导。道格·米勒说道:“要做战无

不胜的变色龙。在人们眼里,变色龙并不是什么漂亮的动物,其头冠、角或刺以及鼓鼓囊囊的独自转动的眼睛,看上去像是大自然残酷的戏法一般。然而这一戏法是变给变色龙的猎物及捕食物看的,因为动物拥有一切保证其生存的工具。变色龙扁扁的身材,其皮肤会因光线、温度及感情的刺激而改变颜色。也就是说,变色龙在不断地适应着环境。”^④如果领导不能像变色龙那样不断地适应环境,必将被环境淘汰。

总之,我们必须重视领导环境,只有当领导者、被领导者和领导环境有机地融为一体时,领导活动才能取得好的绩效。

注 释:

① 乔恩·L·皮尔斯、约翰·W·纽斯特罗姆:《领导者与领导过程》,中国人民大学出版社2003年2月第一版,第57页。

② 罗伯特·史雷特:《杰克·韦尔奇29个领导秘诀》,中国财政经济出版社2003年5月第1版,第16页。

③ 张世和:《领导的成本》,中国言实出版社2003年7月,第3页、第4页。

④ 【美】赫塞尔本等著《未来的组织》,四川人民出版社2000年4月,第115页。

(作者系中国管理科学研究院
领导科学研究所副所长、中共
重庆市委党校研究生部副主任)

通往幸福的 九个台阶

1、换一种心情看生活。把孩子的微笑当成珠宝,在帮助朋友中得到满足感,与好书里的人物共欢乐。

2、控制你的时间。一天写300页书是件很难的事,然而每天写两页则非常容易办到。这样坚持150天,你就可以写成一本书。这个原则可应用于任何工作。

3、增强积极情绪积累。积极的情绪催人奋进,幸福的人做的每一件事都是努力消除消极情绪的过程。

4、优待身边的人。要学会很好地对待朋友、配偶。能够一下数出5个亲密朋友的人,有60%的人比不能数出任何朋友的人更感到幸福。

5、面带幸福感。实践表明,面带幸福感的人会感到更幸福,经常欢笑能在大脑中引起幸福的感觉。

6、不要无所事事。不要把自己困在电视机前,要沉浸于能用你的技能做的事情中。

7、多参加室外活动是对付压力和焦虑的良药。

8、好好休息。幸福的人精力充沛,但他们仍留出一定的时间睡眠和享受孤独。

9、有信仰的人更幸福。

资料库