

领导学

在实践中提升领导力

(原书第8版)

Leadership: Enhancing the Lessons of Experience

(8th Edition)

理查德 L. 哈格斯 (Richard L. Hughes)

[美] 罗伯特 C. 吉纳特 (Robert C. Ginnett) 著

戈登 J. 柯菲 (Gordon J. Curphy)

朱舟 译



机械工业出版社
China Machine Press

管理教材译丛

领导学

在实践中提升领导力

(原书第8版)

理查德 L. 哈格斯 (Richard L. Hughes)

[美] 罗伯特 C. 吉纳特 (Robert C. Ginnett) 著

戈登 J. 柯菲 (Gordon J. Curphy)

朱舟 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学：在实践中提升领导力（原书第8版）/（美）哈格斯（Hughes, R. L.），（美）吉纳特（Ginnett, R. C.），（美）柯菲（Curphy, G. J.）著；朱舟译. —北京：机械工业出版社，2016.1（管理教材译丛）

书名原文：Leadership: Enhancing the Lessons of Experience

ISBN 978-7-111-52837-1

I. 领… II. ①哈… ②吉… ③柯… ④朱… III. 领导学－教材 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 020878 号

本书版权登记号：图字：01-2015-4801

Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 8th Edition.

ISBN 978-0-07-786240-4

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳－希尔（亚洲）教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。

版权 © 2016 由麦格劳－希尔（亚洲）教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

本书是一本经典的领导学入门教材，强调在实践中提升领导力。本书系统介绍了领导的三个互动因素：领导者、追随者和情境，并提供了实用的领导实践技能。大量鲜为人知的辅助阅读材料和适时插入的格言，为本书增添了更多乐趣和吸引力。

本书既可供本科生、MBA/EMBA、MPA 和研究生研读，又可作为领导学研究人员的参考书。

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王金强

责任校对：董纪丽

印刷：中国电影出版社印刷厂

版次：2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本：185mm×260mm 1/16

印张：30.5

书号：ISBN 978-7-111-52837-1

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

作者简介

理查德·哈格斯 (Richard Hughes) 目前在美国空军学院和创造性领导能力中心任教。创造性领导能力中心是一家致力于行为科学研究和领导学教育的国际性组织。在中心工作期间,理查德与来自各个行业的高管人员共同工作,开展战略性领导和组织文化变革等领域的研究。在美国空军学院,他担任行为科学与领导学系主任达 10 年之久,此后担任学院的转型项目负责人。在这一职位上,他与高层领导者一起指导整个学院的组织转型,以确保学院实现其领袖人物培养基地的使命。他是一位临床心理学家,也是美国空军学院的毕业生。他从得克萨斯大学获得文学硕士学位,并从怀俄明大学获得博士学位。

罗伯特·吉纳特 (Robert Ginnett) 是一位专注于高绩效团队及组织领导力咨询的独立顾问。他开发出了团队领导力模型,该模型在重视团队工作的多家组织中为组织干预活动提供了理论框架。该模型及其实时应用为罗伯特在业界赢得了国际知名专家的声誉。他曾为数百家组织工作,其中包括保德信金融集团、恒天然公司、玛氏、葛兰素史克、戴姆勒-奔驰、美国教育部、太平洋领导学院、美国航空航天局、中央情报局、国家安全局、联合和德尔塔航空公司、达信公司,以及美国陆军、海军和空军。在从事独立咨询顾问之前,罗伯特曾担任创造性领导能力中心的高级研究员,并负责领导能力及咨询项目的管理。此外,罗伯特也曾曾在美军的多个一线及参谋岗位上服役,包括在越战期间领导一支 875 人的战斗队。在担任美国航空航天局研究员的 10 年间,他早期专注于航空人员管理,并在挑战者号失事之后就职于肯尼迪航天中心。罗伯特是一位组织心理学家,他获得了 MBA、文学硕士和哲学硕士学位,以及耶鲁大学博士学位。

戈登·柯菲 (Gordon Curphy) 是于 2002 年成立的柯菲咨询公司的总裁。作为一名领导力顾问,戈登与多家《财富》500 强企业合作,开展过超过 2 500 人次的高管人员测评、150 个总裁教练项目、200 个团队参与项目,以及 150 次领导力培训项目。他也在协助公司构建获胜战略、推动重大变革、改善经营成果方面发挥了重要作用。戈登发表了多部专著和论文,其涉及的领域包括:商业、社区、学院、军队和团队领导力;人格与智力在领导力中的作用;构建高绩效团队;领导虚拟团队;高管团队;管理无能;追随者的管理;入职指导;继任计划以及团队参与。他最近的著作探讨了领导力开发行业为何在过去 20 年间一蹶不振。在成立自己的咨询公司前,戈登在布兰丁基金会担任了一年的机构领导能力副总裁,在普德管理咨询公司担任了 8 年的副总裁和总经理,并有 6 年时间担任美国空军学院的教授。他在美国空军学院获得学士学位,并在明尼苏达大学获得工业与组织心理学博士学位。

推荐序

这本广受欢迎、被普遍使用的教材，首次出版于 1993 年，作者一直在推出新版，不断更新其内容，当然也包括本次出版的第 8 版。

从某种意义上说，本书并不需要新的前言，领导学的很多原则是不受时间影响的。例如，关于莎士比亚和马基雅维利的内容就无须更新。但作者调整了书中使用的某些实例、趣闻，并对书中引用的近期研究和领导学专家的著作进行了更新。不幸的是，导致领导者失败的很多原因同样是不受时间影响的。错误的决策、犹豫迟疑、傲慢自负、赤裸裸地追权逐利、无能的追随者、无法构建团队以及社会变革都会导致政府的腐败、战争失利、经营失败，以及 20 世纪超过 1.67 亿人的死亡。上述因素也构成了个别集权国家专制体制、失败的美国公共教育体系、美军的性骚扰、英国的电话黑客丑闻、欧洲的金融危机和叙利亚内战的基本特征。这些事例提醒我们，领导力可以用于利他或自利的目的，它取决于有权者对领导意图的选择。

这些实例使本书保持了内容新鲜、与现实高度相关的特色，但以往版本前言中的一段话仍然确切地表达了作者写作本版的主旨、核心和成就：

在很多情况下，领导能力的差异是区分组织运作混乱或顺畅的唯一因素，而本书正是以讨论这一差异因素为主旨的。

本书的作者均为心理学家，正因为如此，本书带有一种独特的心理学风格。身为读者，也请你按心理学家的思路来思考领导学。本书涉及大量的心理测试与调查、在心理学实验室中完成的研究，以及关于高明的（和低劣的）领导方式的心理分析。在本书中，你会不断看到常用的心理学概念，如人格、价值观、态度、感知和自尊，还有一些不太常见的术语，如双回路学习理论、期望理论及不公平感。本书与行为教练、销售经理、经济学家、政治学家或一般大众写出的那类书籍，不是一回事。

但你也不必沮丧。因为作者同时也是富于洞察力、善于倾听的老师，他们了解学生对什么感兴趣，他们的写作风格简洁清晰，并加入了一系列关于领导学有趣、提神的小段子，包括漫画、名言、逸闻集萃以及大量知名人士的个人感言，这些都为某种学术观点提供了例证。

同时，作者在生命中的不同时期和情境中扮演着不同角色，他们不仅是心理学家和老师，也曾是孩子、学生、童子军、父母、教授（美国空军学院）、空军军官、飞行员、教徒、运动员、行政管理者、不知餍足的读者、好交际的健谈者，他们在书中提及的故事和例子取材于广泛的个人渠道，谈及的逸闻也似乎确有其事。

身为心理学家和学者，作者在书中评述了内容广泛的心理学研究、其他的科学探讨、领导者的个人反思以及就领导这一主题的哲学著作。对上述资料的提炼，使他们得出了对当前及未来领导者颇有助益的大量实用性结论。书中的建议包括目标设置、召开会议、谈判、群

体内部的冲突管理以及处理个人压力等方面，这还只是其中的一小部分。

所有的领导者，不论其年龄和职位如何，都能从本书中找到一些有益的行为技巧，包括身体语言、记录个人日志、如何在压力环境下放松心情等，不一而足。

本书作者还将运用多种方法，帮助读者感受“身为负责人”是什么样。比如，他们设想了一个困局：你身居领导岗位，你的机构预算来自外部资助。你坚信A论点是正确的，并在公开场合明确、大张旗鼓地支持该论点。这时，外部资助机构的负责人将你拉到一边，告诉你：“我们无法苟同你对A论点的看法。请在公开声明中表现得低调些，否则我们会重新考虑明年的资助计划。”

在这种情况下，你会做什么？辞职回家？大声反驳，然后失去预算支持？在公开演讲中含糊其辞，但内心鄙夷自己的不诚实？对这一问题没有简单的答案，但在领导岗位上，这一情况却时常发生。所有领导者迟早都得面对一项抉择，即他们必须在多大程度上容忍外部干预，以完成自己认为有价值的项目。

本书作者强调经验在领导能力开发过程中的价值，我毫无保留地支持这一结论。事实上，每一位领导者，不管他们选择攀爬哪一座金字塔，成功登顶必然建立在其早年积累的经验之上。成功的领导者是那些能从早期经验中学习，通过反思、分析其经验来解决未来挑战的领导者。根据这一思路，我在这里提个建议。事实上，我想给你布置个家庭作业（我懂，我懂，在推荐序中这种做法颇不寻常，但请别走开，我自有道理）。

你的作业：为了获得有益的领导经验，请说服8个人花至少2个小时在一起完成一项与众不同的活动，并且，如果没有你的介入，他们本不会从事该项活动。你面临的唯一限制，是你不能告诉这8个人这么做的原因。

你可以随意挑选这8个人，他们可以是你的朋友、家庭成员、团队成员、俱乐部成员、邻居、学生或工作中的同事。也可以是任意类型的活动，唯一的要求是这类活动应当有意义，而非仅仅是看电视、吃东西、看电影，或闲坐聊天。它可以是滚轴溜冰聚会、有组织的辩论、朗诵会、一次远足、参观博物馆或是志愿者工作，比如清捡垃圾、参观疗养院等。如果你致力于促成某些事情的发生，而没有你的推动这些事根本不会发生，那你就是在从事一项领导活动。在这一过程中，你会感到各位参与者的阻挠、压力或愉悦，你也会迅速理解本书作者讨论的诸多论题的实用价值。如果你在组织了上述2小时的8人小组活动后阅读本书，你将能更好地理解领导活动本身是多么复杂。你会了解到，在形成愿景（“现在我们在了一起了，接下来该做什么”）、激励他人、设置日程和时间表、确保获得必要的资源并坚持到底，所面临的诸多难题。你甚至可能体会到了“高处不胜寒”的孤独感。然而，如果你达成了期望，你也会体验到成功领导活动带来的激动与兴奋。一个人能够通过丰富他人的生活来发挥影响，哪怕只是短短的几个小时，并且，即使经历了领导活动中挫折、复杂的一面，成功带来的满足感也足以令人上瘾。推动事物发生的能力本身就会成为个人行为的动机。早期的成功，即便只是成功领导8个人进行2小时的活动，你也确定无疑地站在通往未来领导的道路上了。

本书作者坚信，领导能力开发过程涉及对个人经验的反省。在阅读本书的同时，思考你个人的领导经验将对这一过程大有助益。本书兼收并蓄、博学精深、发人深省又轻松有趣，对于每一位有志于深入理解领导的动态过程并增进个人绩效表现的读者都是合宜的读物。

译者序

人们在谈及大到国家兴亡、小到组织成败的各类问题时，都很自然地将原因归结为领导者发挥的作用；同样，理论界对领导过程及其效能也充满高度热情，心理学、政治学、社会学都对此充满热情，从不同的领域进行解读和分析，领导学无疑已成为当今显学。由此看来，组织中的领导及其有效性问题在管理实践和研究中的重要性毋庸置疑，但领导学的研究对于领导实践的指导似乎并不充分，现实中的拙劣领导者和领导行为层出不穷，不断诉诸报端，成为新闻热点和街谈巷议的话题。也许正因如此，才需要《领导学：在实践中提升领导力》这样一本领导学领域的洋洋巨著。说它是巨著，不单是指它篇幅巨大，洋洋洒洒数十万字；更是指它的内容广泛深入、包罗万象，不仅包括领导研究领域的重要成果，也强调以组织领导实践（甚至作者个人的领导体验）、历史人物和事件来佐证并说明理论。

正是这一点，使本书得以完成了一项不可能的任务：同时满足具有不同偏好的两类读者的阅读兴趣。理论研究者期望看到的正统领导学书籍，是巨细无遗地介绍重要领导理论、关注研究方法与当前研究进展，并能全面综述和评价相关的经验实证研究，他们关注的是领导学研究领域的知识积累，而非实践应用，进而，这一偏好甚至使他们对指导领导实践的流行书籍持明显轻视、质疑的态度。与之相反，领导实践者则期望在书中找到对领导问题的应对方案，了解为了成为有效的领导者需要“做什么”和“怎么做”，他们是领导学领域“快餐文化”的强烈支持者，历经数十年、规模宏大而结论含糊的学术研究完全不对他们的胃口。本书显然意识到了研究者与实践者间的巨大鸿沟对领导学发展的阻碍，因而致力于满足这两类不同的需求，研究者可以在本书中找到截至目前的领导学研究进展及其评述、经验实证研究结论，以及悬而未决的领导学论题。实践者同样会发现，虽然这本书不是一本“领导者速成手册”，但这仍是一次愉快的阅读经历，那些以平易简洁的语言表达的领导研究和知识，以及大量的领导人物速写、领导经验分享，将使他们有机会更深入地了解领导者、领导过程和领导效果。

理论与实践的有效结合，也体现为本书三位作者在学术背景和职业结构上的有机组合。本书的三位作者均与美国空军学院创造性领导研究中心有很深的渊源（身为研究者或者学员），并且他们都在领导研究、教学、实践和咨询的过程中，形成了针对军队、非营利性机构和企业等各类组织的丰富领导经验和系统化的分析框架。作者拥有的坚实专业知识和经验深刻地影响本书的结构和内容，以及看待领导问题的视角。这也正是本书的另一个重要特色所在：它不是将视野仅仅局限在企业领导者（有时几乎被狭隘地理解为企业最高管理者的行为、风格、个性等）上，而是将这一概念扩大到每一位“对一个有组织的群体施加影响，以推动其达成目标”的人身上。因此，读者在阅读本书的过程中会发现，作者提及的领导者，从不同国家的领导人，到企业最高领导者、基层管理者到社区工作人员，不一而足。这种宽广的观察视角提醒我们，每一个人在生活的某一阶段都是领导者，都可能充当领导者的角色，正

所谓“领导是每个人分内的事”(见第1章)。

本书的第三个鲜明特色,体现在它的结构布局上。全书以一个领导互动的三因素框架贯穿始终。基于这一框架,作者指出,领导不是领导者一个人的职能,它应当“被视为领导者、追随者和情境三者之间复杂的互动作用的结果”(见第2章),否则对领导过程的研究和分析就会因视角过于狭隘而留下种种疑点,而领导实践的有效性也会因忽视了重要的互动机制而受到损害。正是基于这一考虑,作者依据领导的三因素框架将本书分为四大部分。具体来看,第一篇“领导是过程,而非职位”,总体介绍了领导的三因素框架、领导学的学习和研究方法,并特别强调了领导能力的提升是教育和经验共同作用的产物。第二篇“关注领导者”,讨论了领导学教材的传统内容,对与领导者本身相关的诸多因素进行了分析,包括领导者的权力和影响力、领导者的伦理与价值观、领导者的人格特质(个性)以及领导行为对领导效力的影响。虽然关注于领导者本身,贯穿这一部分的主题仍然是在领导者、追随者和情境三者的互动关系中加以分析的。第三篇“关注追随者”,分析了追随者的动机、满意度和绩效对领导效力的影响,并对追随者群体进行了分析,其观点是:领导者可以通过充分了解影响追随者个人和群体的诸多因素在领导过程中更好地开发、管理和引导追随者。在第四篇“关注情境”中,作者承认,迄今为止的领导研究,未能充分考虑到各种情境因素对领导行为和效力的影响,但仍对现有的相关研究成果进行了总结和介绍,这进而被分成“情境”、“权变领导理论”、“领导与变革”、“领导的黑暗面”四章分别加以论述。为了体现领导技能在上述三要素中的应用,作者在第2~4部分的最后,分别加入了一章,从具体行为技巧的层面,说明与领导者、追随者和情境因素相关的领导技能,其中包含了大量可供实践者学习应用的技能指导。

本书还有一个必须提及的突出特点,那就是作为大学领导学课程或培训项目用书,它的行文力求流畅简明,不用佶屈聱牙的生僻术语来吓唬人。为了便于读者更好地理解正文的主旨,全书加入了大量关于近期领导研究、受关注的领导活动或事件的“专栏”资料,以及对领导者的形成与发展过程提供速描的“领导概览”,这些材料往往与正文中的领导理论与研究成果相互印证。此外,全书还包括了大量的领导格言,给读者以启示,发人深省。这种安排使得全书的行文节奏张弛有度,既建立在科学的研究基础上讨论问题,又不至于是板着面孔传授知识,真正是寓教于乐。

我与此书的渊源颇深,2003年,我应王玉教授之邀翻译此书的第4版,时至今日,已经是第5次翻译此书(第4~8版)。我深切地感到每一次翻译都既是对领导新知的学习,也是对自己以往习得的知识和经验的总结。原书包罗万象,就要求我不仅对领导知识和研究有相当的认识,也要求我对美国的社会、生活和历史有必要的了解。我虽然力求译文能在内容和形式上忠实于原著,但挂一漏万,错误和疏陋之处仍在所难免,翻译中的错误由我本人全权负责。

本书的翻译得到了上海财经大学国际工商管理学院多位老师的帮助,特别是我的导师杨公朴教授,在工作和生活中都给了我极大的鼓励和支持。此外,本书得以完成也离不开责任编辑王金强的帮助和支持。在此一并感谢!最后,本书在翻译过程中得到了家人的全力支持,谨以此书献给我的家人,感谢他们在翻译期间对我在精神上和生活上的支持!

朱舟

2015年7月于上海

前言

很有可能，一本教材在成功发行了七版之后，作者不由得就开始想：“嗯，该谈的我们差不多都谈过了……下一版不可能再有大改动了。”（指的就是这次的第8版）。当然，既然出新版，一定会有很多改动。有些改动属于普遍、广泛的调整，而另一些改动则是对特定章节（原本已经很有吸引力了）的有限修订。普遍、广泛的调整是读者在任何一本教科书的新版中都会发现的：在所有章节中加入新的研究发现；对大部分章节的“专栏”进行全面修订。全面修订包括加入大量的新“专栏”，删除过时的内容和与相关章节关系不大的资料。本书新加入的“专栏”，包括来自一位新毕业大学生在印度实习中对抗非法奴役时的领导体验；由对比美国橄榄球和柔道间的差异，探讨权力的性质；骗子如何影响他人，达成自己不可告人的目的；以及在卡特里娜飓风时搜救、恢复的过程中领导力的复杂性质。

我们也针对两章的内容进行了有针对性的修订。其中之一是第4章。尽管权力仍是领导过程的关键因素，也继续在该章中以大篇幅论述，但我们相信，人们需要对影响力的性质和作用给予更大的关注。对第4章的改革体现了对影响过程的更高关注。

更明显的修订体现在第5章。我们在其中加入了新资料（而非仅仅更新参考文献），重新组织章节内容来强调理论、实践界对领导者个人品质的浓厚兴趣。例如，我们详尽介绍了汉娜和阿维利奥近期关于“道德效力”的概念论述。我们也引述了其他很多学者的研究，他们指出了一个人出人意料的事实：直到最近，个人品质这一概念刚刚成为学术界进行领导学研究的兴趣点。此外，我们将探讨道德推理过程的框架，由柯尔伯格的道德发展阶段论转向约舒亚·格林纳的双重道德判断理论。本章新的标题“价值观、伦理和个人品质”也体现了该章的新导向。

遵循以往每一版的惯例，我们要感谢为本版付梓做出重要贡献的麦格劳－希尔公司的编辑人员，其中包括安德里亚·海伦特（策划编辑）、希斯·耶尔沃利诺（内容项目经理）、米斯巴克（全面服务项目经理）和罗利·布莱德肖（自由策划编辑）。他们在整个出版过程中都表现得极为聪明、乐于鼓励他人、友善，我们很幸运能与这样专业的团队一起共事。同样，正如序言一开始所提及的，我们也要感谢曾经对本书以往版本提出评价和建设性意见的专家，他们的建议构成了本次修改的基础。我们还要感谢以下学者对本书提出了具有学术性、富于洞察力的评审意见，他们是：

Barbara A. Alston

Nova Southeastern University

Ellen A. Benowitz

Mercer County Community College/Fairleigh Dickinson University

David Broxterman

Polk State College

Diane Galbraith

Slippery Rock University

Joseph Petrick

Wright State University

Jon S. Sager

University of Southern California

Stephen Trainor

U.S. Naval Academy

再一次，谨以此书献给：

过去的领导者，我们从中受益良多；

今日的领导者，其行为不断塑造着持续改变的世界；

未来的领导者，在面对联系日益紧密、变革和全球化迅速加剧的世界时，愿本书能带给他们教益。

理查德 L. 哈格斯

罗伯特 C. 吉纳特

戈登 J. 柯菲

目 录

作者简介	
推荐序	
译者序	
前 言	

第一篇

领导是过程，而非职位

第 1 章 我们所说的领导是什么	2
1.1 引言	2
1.2 领导是什么	3
1.3 领导迷思	9
1.4 领导分析的互动框架	12
1.5 互动框架的示例：领导角色 中的女性	22
1.6 有效领导没有简单的诀窍	26
本章小结	27
关键术语	28
思考题	28
活动	28
案例	29
第 2 章 领导者开发	31
2.1 引言	31
2.2 行动—观察—反思模型	33
2.3 感知在经验螺旋中的关键作用	34
2.4 反思与领导开发	38
2.5 将领导经历发挥到极致： 从经验积累中学习	40
2.6 形成你的领导自我形象	56

本章小结	58
关键术语	59
思考题	59
活动	60
案例	60

第 3 章 领导者的自我开发技巧

3.1 成为领导者的最初 90 天	62
3.2 从经验中学习	67
3.3 培养技术胜任力	70
3.4 与上级建立有效关系	71
3.5 与同事建立有效关系	73
3.6 开发计划	75

第二篇 关注领导者

第 4 章 权力与影响力

4.1 引言	82
4.2 一些重要的概念差异	82
4.3 权力与领导	84
4.4 影响策略	96
本章小结	103
关键术语	103
思考题	104
活动	104
案例	104

第 5 章 价值观、伦理与个人品质

5.1 引言	106
5.2 领导与“做正确的事”	106

5.3 基于个人品质的领导方式	118	8.4 果断	202
5.4 伦理与价值观在组织领导中的作用	121	8.5 召开会议	207
本章小结	127	8.6 有效的压力管理	209
关键术语	127	8.7 解决问题	214
思考题	128	8.8 提高创造力	217
活动	128		
案例	129		
第6章 领导特性	130	第三篇	
6.1 引言	130	关注追随者	
6.2 人格特质与领导	131	波特与罗森巴赫的追随模型	223
6.3 人格类型与领导	141	柯菲和罗利格追随模型	225
6.4 智力与领导	147		
6.5 情商与领导	158	第9章 动机、满意度和绩效	230
本章小结	165	9.1 引言	230
关键术语	166	9.2 激励、满意度和绩效的定义	231
思考题	166	9.3 理解和影响追随者的激励水平	235
活动	167	9.4 理解和影响追随者的满意度水平	254
案例	167	本章小结	266
		关键术语	267
第7章 领导行为	169	思考题	267
7.1 引言	169	活动	268
7.2 领导行为研究	170	案例	268
7.3 领导补给线	179		
7.4 社区领导	182	第10章 群体、团队及其领导	270
7.5 评估领导行为：多评估者反馈工具	184	10.1 引言	270
本章小结	189	10.2 个人、群体与团队	271
关键术语	190	10.3 群体的性质	272
思考题	190	10.4 团队	283
活动	190	10.5 虚拟团队	298
案例	191	本章小结	302
		关键术语	302
第8章 构建个人可信度并影响他人的技能	192	思考题	303
8.1 提升个人可信度	192	活动	303
8.2 沟通	196	案例	304
8.3 倾听	200		
		第11章 发展他人的技能	305
		11.1 设置目标	305

11.2 提供建设性反馈 307

11.3 工作团队的塑造 311

11.4 构建高绩效团队：火箭模型 314

11.5 授权 320

11.6 辅导 323

第四篇
关注情境

第 12 章 情境 331

12.1 引言 331

12.2 任务 335

12.3 组织 338

12.4 环境 349

12.5 对领导实践者的启示 357

本章小结 357

关键术语 358

思考题 358

活动 359

案例 359

第 13 章 权变领导理论 361

13.1 引言 361

13.2 领导—成员交换理论 361

13.3 规范性决策模型 363

13.4 情境领导模型 368

13.5 权变模型 372

13.6 路径—目标模型 376

本章小结 381

关键术语 382

思考题 382

案例 383

第 14 章 领导与变革 384

14.1 引言 384

14.2 组织变革的理性方法 386

14.3 组织变革的感性方法：
魅力型领导与变革型领导 397

14.4 领导者的特性 403

14.5 追随者的特性 406

14.6 情境的特性 409

14.7 关于魅力型领导和变革型
领导特性的总结性思考 410

14.8 巴斯的变革型和交易型
领导理论 412

本章小结 415

关键术语 415

思考题 416

活动 416

案例 416

第 15 章 领导的黑暗面 418

15.1 引言 418

15.2 破坏性领导 420

15.3 管理无能 424

15.4 管理脱轨 429

15.5 管理无能与脱轨的六个根本原因 434

本章小结 451

关键术语 452

思考题 452

活动 453

案例 453

第 16 章 随情境变化而优化领导力的
技能 456

16.1 提出引人入胜的愿景 456

16.2 管理冲突 459

16.3 谈判 464

16.4 诊断个人、群体及组织层面
的绩效问题 464

16.5 高层团队的塑造 466

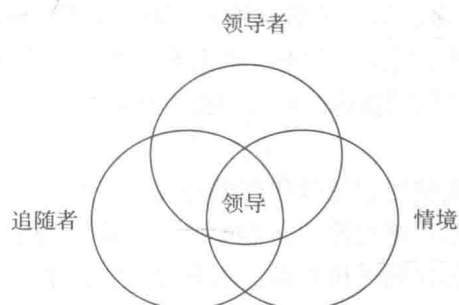
16.6 惩罚 470

注释^①

① 本书各章注释见华章网站：www.hzbook.com。

第一篇

领导是过程，而非职位



如果要指出本书的核心思想，那就是：领导是过程，而非职位。本书第一篇全都在探讨这一思想。一个人并不是因为拥有某种头衔或职位而成为领导者，除非是指名义上的领导者。领导涉及的是领导者及其追随者之间互动的结果。

在第1章中，我们给出了领导的定义，并探讨了诸如管理、追随等概念与领导的关系，我们同时还引入了一个互动框架。这一互动框架的基础是：领导过程涉及领导者、追随者及其所处的情境。该框架也是贯穿本书的主旋律。第2章讨论的是如何充分利用我们的个人经验，成为一名更优秀的领导者。这并不是说，学习做领导或实践领导行为是件容易的事。第一篇的最后一章专门论述领导的基本技能。在本书其余三篇的结尾处，也分别有一章专门论述相应的领导技能。

第 1 章

我们所说的领导是什么

1.1 引言

1972 年春天，一架载有机组成员和 40 名乘客的飞机正在飞越安第斯山脉。乘客中大部分是来自乌拉圭的一支业余橄榄球队成员，他们此行是去参加在智利举行的球赛。飞机未曾到达目的地。它撞上了冰雪覆盖的山峰，在冲击之下裂成几块。机身的主体部分像雪橇一样滑入了陡峭的山谷，最终停在齐腰深的雪层上。相当数量的遇难者在撞击发生时或一天后就死去了，剩下的 28 位幸存者的景况也好不了多少。从一开始，机身就只能勉强保护幸存者免遭极端严寒的折磨，而且食物供应匮乏，有一些乘客在撞击中严重受伤。在接下来的几天里，几位幸存者精神错乱，还有几位因伤势过重而死去。那些基本上没受伤的乘客打算做些事情，来增加他们生还的概率。

有几个人努力修整飞机残骸使它经得住严酷的天气，另一些人设法找水，还有些受过急救训练的人努力照顾伤者。尽管撞机曾使他们震惊，但从一开始，幸存者们都相信他们会被发现。搜寻营救队始终未能找到飞机残骸，幸存者的这种信念慢慢地消失了，取而代之的是绝望。几周过去了，仍然看不到营救队的踪影，活下来的乘客打算派出几支探险队来决定逃生的最佳路线。由于高山空气稀薄、积雪较深，行动非常费力，只有身体最健壮的人被选出来去探险。远足的结果令人失望消沉，探险队员认为他们所在的位置是安第斯山脉的中央，走出去寻求帮助是不可能成功的。就在幸存者认为情况已经坏到极点时，一场雪崩击中了飞机残骸，又死了几位幸存者。

活下来的幸存者看到营救无望，觉得生还的唯一希望就是让某些人离开飞机残骸去寻求帮助。三名身体最健壮的乘客被挑出来组成这最后一支探险队，其他人的工作则是努力提高本次探险的成功概率。三位探险队成员得到的配给食物较多，也不必参加日常的求生活动；剩下的人大部分精力都用在准备远足所需的物资上。飞机失事两个月后，探险队员最后一次出发寻求帮助。在世界上最崎岖的地形上跋涉 10 天之后，踉踉跄跄的探险队员遇见了一群正在放牛的智利农民。一位探险队员告诉他们：“我们的飞机在山里失事了。我是乌拉圭人……”最终，另外 14 名幸存者获救了。

在了解到生还的全过程后，人们对此事颇有些争议。为了生存，要求采取某些极端的、令人不安的做法：幸存者只能以吃他们死去同伴的尸体为生。然而，他们的故事是历史上最感人的生存戏剧之一，并在皮尔斯·保罗·瑞德（Piers Paul Read）的《活着》¹（1974）一书中得以辉煌再现。这是灾难与勇气的故事，也是领导的故事。

安第斯山脉中苦苦求生的故事大概与日常经验相差太远了，你个人可能很难从中得出什么领导教益。但是，想想安第斯山事故幸存者面对的一些基本问题：个人目标与群体目标间的平衡、处理群体成员间的需要和个性差异，以及在面对逆境时保持希望不灭。这些与我们所在的很多群体面临的问题并没有什么根本差异。我们也可以将安第斯经验看成是群体中非正式领导如何产生的例证。在飞行前，一个名叫帕拉多的男孩看上去笨拙、羞涩，在体育场和社交场上都是“候补队员”。然而，就是这个看似不可能成为英雄的人，因为他的勇气、乐观、公正和情感支持，成为所有幸存者中最受爱戴与尊重的人。在安第斯山幸存者中，群体决策中的说服过程也是领导的重要组成部分。幸存者们在做出是否要以同伴尸体为食的痛苦抉择前，进行了极为艰难的讨论。一位橄榄球队员把他的理由说得很清楚：“我知道，如果我的尸体能帮助你们活下来，那我希望你们能利用它。事实上，如果我的确死了，你们却没有吃我，不管那时我在哪儿，我都会回来狠踢你们的屁股。”²

伟人淘不朽，我亦能自强，
鸿爪留身后，遗泽印时光。^①
——亨利·华兹华斯·朗法罗
(Henry Wadsworth Longfellow)

1.2 领导是什么

安第斯山的故事，以及散见于各章的“领导概览”中介绍的多位领导者的经历，为领导过程提供了大量例证。但到底什么是领导？领导研究者关于领导到底是什么，事实上存在明显分歧。大部分意见分歧源于一个事实，即领导（leadership）是一个涉及领导者、追随者和情境的复杂现象。有些领导研究者关注人格、生理特征，有些关注领导者的行为；有些人研究领导者与追随者之间的关系；还有其他人研究情境的各个方面如何影响领导者的行事方式。一些研究者进一步扩展了后面一种观点（情境对领导的影响），提出根本不存在领导这回事。他们争辩说，组织的成功与失败往往被错误地归结为领导者的原因，其实，情境对组织运作的影响要比任何个人（包括领导者）的影响大得多³。

很可能，要想使你了解领导问题的复杂性，大概最好是先看看给领导下定义的诸多方式。领导研究者以不同方式对领导做了如下定义：

- 有权者诱导下属按他意欲的方式行事的过程⁴；
- 指导和协调群体成员的工作⁵；
- 一种人际关系，在这一关系中，他人服从是因为他们自己想服从，而非别无选择⁶；
- 对一个有组织的群体施加影响，以推动其达成目标⁷；
- 集中资源，以创造渴望的机会⁸；
- 创造条件，使团队富有成效⁹；

名人堂大门洞开，而且总是人满为患。有些人“推”门而入，另一些人则是被“拉”进门来的。

——斯坦利·鲍德温 (Stanley Baldwin)，20 世纪 30 年代的英国首相

请记住上司和领导者的差异。
上司发令：“跑！”领导者说：“我们一起跑吧！”

——E. M. 凯利 (E. M. Kelly)

① 本诗为亨利·华兹华斯·朗法罗《生之赞歌》的一节。

- 有能力获取成果和构建团队，这代表了领导的内容和手段¹⁰；
- 社会问题解决的复杂形式¹¹。

正如你所看到的，这些定义在很多方面存在差异，而这些差异的存在使研究者从完全不同的角度探究领导过程。比如，假定我们把上述定义用于解读前面的安第斯山求生故事中，某些研究者会关注帕拉多为保持幸存者的士气而做出的行为。将领导定义为“影响有组织的群体以推动其实现目标”的研究者，会探讨帕拉多如何成功说服群体来筹备和支持最后一次探险活动。研究者关于领导的定义，还可能影响到谁应被视为有待研究的合适领导者人选。由此看来，每一组研究者可能关注领导的不同方面，而且他们也会就领导者、追随者和情境讲出不同的故事。

多种不同的领导定义可能看上去令人困惑，因此，认识到关于领导没有唯一正确的定义是重要的。多种定义有助于我们理解影响领导的诸因素的多重性，以及多视角看待领导问题的必要性。比如，在上面给出的第一个定义中，下属一词似乎将领导局限于科层关系中自上而下的影响。这一定义排除了非正式领导。第二个定义强调领导的指导和控制方面，因而可能忽视了领导的情感方面。第三个定义将强调重点放在下属“想服从”领导的意愿，这似乎将任意形式的强制性权力排除在领导工具之外。进而，如果一位领导者拥有明显的潜在强制性权力，但他仅仅要求下属做某事而并未威胁下属，此时下属表现出的自愿性服从，会使辨别领导者的行动方式问题重重。与此相类似，上述定义之一所使用的“渴望的机会”一词，就是为了精确区分领导与暴政。可能正是因为领导存在多种不同的定义方式，我们眼中的领导者也是多种多样的。除了散布于全书各章节中的领导者及领导力的故事，我们也会在每一章的“领导概览”中特别介绍几位领导者。下面请看我们介绍的第一位领导者（见领导概览 1-1），彼得·约翰逊。



领导概览 1-1

彼得·杰克逊

当彼得·杰克逊在 18 岁阅读《指环王》（三部曲）时，他简直等不及想看到它的电影版；20 年后，他亲自实现了这一想法。2004 年，《指环王：王者归来》捧回了 11 项奥斯卡大奖，赢得了它被提名的每一个奥斯卡奖项。它创下了单部影片赢得最多奥斯卡奖项的纪录。对于一位拍出处女作《宇宙怪客》及随后一系列恐怖影片的制片人兼导演来说，这一成就看上去似乎是不可能的。彼得·杰克逊以往制作的恐怖影片极为血腥、令人作呕，影迷们给了他一个“恐怖大师”的绰号。但是，他显然了解如何吸引眼球，至少对恐怖影片迷而言。《宇宙怪客》在戛纳电影节被视为经典，而恐怖片影迷则将杰克逊看作应当追捧的天才。

当剧作家科斯塔·博第斯（Costa Botes）听说《指环王》将被制作成电影时，他的第一反应是：这些人疯了。人们通常认为，这部故事精彩离奇、情节曲折复杂的三部曲完全不可能被搬上银幕。但科斯塔同时也相信，“除了彼得·杰克逊，地球上的任何其他导演都不可能做到这一点”。很显然，他的确做到了。在“恐怖大师”的领导中，是什么使其他人对他制作完成历史上规模最大、最优秀影片的能力有如此强的信心？是什么使他自己有信心来尝试这一任务？并且是什么使他人乐于分享他的愿景？

彼得·杰克逊作为领导者的效力，很大程度上被归结为他的个人素质与才华的独特组合。