



中国人民大学劳动人事学院组编

教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Leadership

领导学

刘松博 编著

(第2版)

非
外
借



中国人民大学劳动人事学院组编



教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Leadership

领导学

(第2版)

▶▶ 刘松博 编著

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学/刘松博编著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 11
教育部经济管理类主干课程教材. 人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-23538-7

I. ①领… II. ①刘… III. ①领导学-高等学校-教材 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 261709 号

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

领导学 (第 2 版)

刘松博 编著

Lingdao xue

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2013 年 8 月第 1 版
印 刷	北京东方圣雅印刷有限公司		2016 年 11 月第 2 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2016 年 11 月第 1 次印刷
印 张	18 插页 1	定 价	39.00 元
字 数	370 000		

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

编委会

顾问 曾湘泉

主 编 张丽华

副主编 (以姓氏笔画为序)

石 伟 杨伟国 林新奇 周文霞 唐 镛 程延园 潘锦棠

编 委 (以姓氏笔画为序)

丁大建 王 青 王丽娟 刘松博 苏中兴 李丽林 李育辉
杨立雄 吴清军 耿 林 徐世勇 黄 伟 韩克庆

第2版前言

三年前的这本《领导学》教材，受到了很多读者的喜欢，这在一定程度上应该归功于它体系相应完整，强调学术和实践结合，并且追踪前沿。这应该是国内第一本引入分布式领导概念的教材，在网络科技越来越普及、员工素质越来越高的今天，传统领导模式受到了更多的挑战，这一“人人都可是领导”的视角也自然显得越来越有价值。三年过去了，管理界有很多新的实践和理念在涌现，基于此，本教材对于案例、学者说和其他部分内容进行了完善和补充，希望能够为读者提供更加有益的知识与信息。感谢我的学生胡泽重和付灵锐辛苦而有效率的辅助工作，使得这本新版教材能够及时面世。

刘松博

第1版前言

本教材的一个重要思想是，让领导走下神坛，每一个人都应该了解领导，每一个人都都可以做领导。

2010年2月起的一年时间里，我在麻省理工学院（MIT）斯隆管理学院的领导力中心做访问学者，对美国顶尖商学院的领导学教育进行实地考察。通过积极参与领导学的相关课堂，广泛与专家学者沟通学习，大量收集有关美国领导力培训的信息，我得到了关于领导学教育的三个体会。

第一个体会是，领导学的教育是非常重要的。

作为蜚声国际的领导力研究与推广机构，MIT领导力中心拥有彼得·圣吉、底波拉·安科纳等一大批世界顶级的领导学大师，与思科、西南航空等著名企业有着广泛而深入的合作，对领导学本身形成了独到而深刻的认识。在该中心的推动下，斯隆管理学院会在每学期中间专门拿出整整一周来，邀请全美国最著名的领导力及相关课程的教师和培训师，为工商管理硕士（MBA）学生提供内容十分丰富、教学方法各种各样的领导力培训课程。在这被称为斯隆创新期（Sloan Innovation Period, SIP）的一周里，充满热情的MBA学生会根据自己的需要和兴趣选修，甚至很多课程必须依靠类似摇号的方法来解决选修学生过多的问题。

其实，领导力的热潮在很多美国顶尖商学院中都持续不衰，这在它们的使命描述中就可见一斑。比如，斯隆管理学院的使命是“培养可以推动世界的、有原则的、具备创新意识的领导者”，哈佛商学院的使命是“培养能够使世界有所不同的领导者”，而斯坦福大学商学院则把“培养能够改变世界的、具备创新意识的、有原则的、有远见的领导者”作为自己的使命。从这些大同小异的使命陈述中可以看出，商科教育的目的就是培养领导者，所以领导力的提升成为教育者和学生的自发意识，融入他们的血液和骨髓，上升为价值观念，并体现于课堂教学和日常行为之中。而这种价值观念在中国的商科教育中还十分缺乏，在高管层次的培训（如总裁班等）之外，无论是MBA还是本科教育，领导学还都没有得到应有的重视。我相信，领导学教育在中国还有很大的发展空间，值得有兴趣的老师

投身其中。

第二个体会是,领导学的教育和每个人都相关。

领导学是一门很难教的课程。毕竟,成为“那样”的一类人,往往会让普通的学生感到遥不可及。有的学生觉得自己根本就不想做领导者,所以不愿投入领导学课程的学习。其实,即使是作为追随者,也需要很好地了解和理解领导者,才能做一个合格而积极的追随者,从而更好地为组织服务(参见第2章)。另外,在不同的领导者类型之中,正式的领导只是其中之一,非正式领导也占有极高的比例,英雄式领导虽然引人注目却并不多见,后英雄式领导则比比皆是。MIT领导力中心正在推广的分布式领导的概念告诉我们,每一个人在不同的时间,面对不同的任务,都可能并且应该成为领导者(参见第3章)。从这两个角度看,任何人都应该学习一些领导学的知识,以提升自己的领导力。

本教材引入分布式领导的观点,为普通学生和员工学习领导学提供理论基础,并集中介绍了西方分布式领导的实践与理念。此外,相比其他很多本土领导学教材,本教材的特点还在于:(1)强调领导学的文化背景,突出中国式领导的独特性与重要性,对家长式领导和中庸领导等典型的本土领导智慧进行重点推荐;(2)注重实践导向,精心选择案例,其中大部分案例均为本土案例,在每章都设计了开篇的“引例”、正文中的“篇中案例”和章末的“案例分析”,力图系统性和针对性地提升学生的问题意识和分析能力;(3)增加科学性和严谨性,避免停留在培训的层次,本教材在大部分篇章中设有“学者说”这一特色栏目,将相关的领导学国际前沿研究型论文介绍给学生,让学生体会理论指导实践的力量,引导学生提升思考的高度,拓宽认识的广度。

本教材共分三篇。逻辑结构大体上为从概念到实践,从基础到提升。第1篇为“什么是领导”,介绍领导、领导力及相关的基本概念与观点,推广每个人都可以是且应该是领导的理念。第2篇为“领导什么样”,介绍领导的特质与风格等,为领导力的培养提供方向性的指引。第3篇为“怎样做领导”,明确领导该做些什么和怎样去做,对于新兴的学习型组织和虚拟组织中的领导也做了具体介绍。

第三个体会是,领导学的课堂教育应该有准确的定位。

领导学难教的另外一个原因是,在是否能够通过课堂学习真正使学生达到一定的领导境界及掌握相应的领导能力这一问题上还存在争议。一个极端的说法是领导根本没有办法教,因为好领导是天生的,而另外一种说法则完全相反。《好领导可以教出来》一书详细描述了哈佛大学海费茨(Heifetz)教授是如何通过20多年的时间把他的领导学课堂变成哈佛最受欢迎的课堂,并得到了学员的高度认可和广泛好评的。本教材的第1章比较了这两种观点,并介绍了相关的学术研究成果。综合来看,后天的教育肯定对领导力提升有很大的帮助,但仅凭课堂教学是没有办法实现这样的目标的。课堂教学其实是打开一扇门,学生由此走上领导力提升之路,在这里,学生应该了解领导的基本知识,理解领导的实践运行,培养出对领导的浓厚兴趣,掌握基础的领导力和领导技能,从而更加从容和热情地应对未来工作实践中的领导力挑战。

早在2010年做访问学者时,本教材的撰写准备工作就已经开始了。回国后,我的硕士研究生林晓霜、戴玲玲、杨蕊竹、李晨和王亚楠参与了初稿的写作和案例的搜寻工作。

非常感谢他们的辛苦努力，能够有这样优秀而踏实的学生是我的幸运。同时，非常感谢中国人民大学出版社的熊鲜菊老师，是她的鼓励让我有勇气动笔来驾驭领导学这样庞大的体系。本来这本教材可以更早与读者见面，由于我杂事缠身，竟然拖延至此，也要十分感谢她对我的耐心和信心。

希望本教材能够成为那扇门。

刘松博

目 录

第 1 篇 什么是领导

第 1 章 领导概览	003
1.1 领导与领导力	004
1.2 领导与管理	007
1.3 你可以是领导	010
案例分析 “任性女王”能拯救雅虎吗?	015
第 2 章 领导者与追随者	018
2.1 积极与消极的追随者	019
2.2 如何做一个追随者	024
2.3 领导—成员交换	029
案例分析 人力资源经理的离职	033
第 3 章 你应该是领导	036
3.1 分布式领导	037
3.2 自我领导与领导涌现	043
案例分析 戈尔公司：分布式领导的影响力	049
第 4 章 领导力与权力	052
4.1 权力与权威	053
4.2 领导者需要多少权力	058
4.3 权力距离与领导	062
案例分析 孤独的 CEO	065

第2篇 领导什么样

第5章 领导的特质	069
5.1 领导的人口统计学特征	070
5.2 领导特质要素	075
5.3 价值观与态度	080
案例分析 小金曼·布鲁斯特：耶鲁大学领航人	085
第6章 领导的道德	087
6.1 为什么关注领导的道德	088
6.2 道德型领导	091
6.3 从现在做起	095
案例分析 亨茨曼：坚守道德底线	099
第7章 领导的风格	101
7.1 独裁型与民主型领导	102
7.2 指挥型与参与型领导	106
7.3 授权赋能型与公仆型领导	110
案例分析 刘强东革新：从独裁者到引路人	116
第8章 魅力型与变革型领导	119
8.1 魅力型领导	121
8.2 交易型领导	126
8.3 变革型领导	128
案例分析 转型需要英雄	133
第9章 权变的领导	136
9.1 费德勒的权变模型	137
9.2 路径—目标理论	141
9.3 赫塞-布兰查德的情境领导理论	142
9.4 领导的替代	145
9.5 不同文化下的领导	147
案例分析 权变领导在联想集团的成功	151

第 10 章 中国背景下的领导	153
10.1 中国背景下的领导学研究	154
10.2 家长式领导	156
10.3 中庸领导	163
10.4 政府中的行政领导	166
案例分析 多面傅成玉：一个有中国特色的国有企业经理人	170

第 3 篇 怎样做领导

第 11 章 领导职能	175
11.1 斯隆领导模型	176
11.2 激 励	181
11.3 决策制定	183
11.4 环型职能模型	187
案例分析 李开复：领导力是一种独特艺术	189

第 12 章 领导变革	192
12.1 变革的类型和过程	193
12.2 变革的阻力	198
12.3 领导变革	202
案例分析 领导者的变革窘境	207

第 13 章 战略领导	209
13.1 战略领导的贡献与类型	211
13.2 战略领导的组织机制	216
13.3 高层管理团队	220
案例分析 碧桂园发展之路	224

第 14 章 团队领导	227
14.1 高绩效团队	228
14.2 团队领导	232
14.3 自我管理团队	235
14.4 怎样发展团队领导者的技能	238
案例分析 联合食品公司的自我管理团队	240

第 15 章 领导技能	242
15.1 领导者的个人技能	243
15.2 人际关系技能	246
15.3 团队技能	252
15.4 其他领导技能和领导力开发	256
案例分析 闲与忙	260
 第 16 章 学习型组织与虚拟组织中的领导	262
16.1 领导学习型组织	263
16.2 领导虚拟组织	269
16.3 柔性领导	272
案例分析 马云的柔性领导	274

第 1 篇

什么是领导

第 1 章

领导概览

学习目标

- ✧ 了解领导的内涵和本质
- ✧ 掌握 leader, lead 和 leadership 之间的区别和联系
- ✧ 理解领导的分析层次及有效性
- ✧ 掌握领导和管理之间的区别和联系
- ✧ 理解领导者天生论与后天塑造论的争论
- ✧ 了解领导学研究的五大学派
- ✧ 领会领导的科学性和艺术性

引例

苹果教父乔布斯

在许多人眼中，乔布斯是一个不合群、愿意刁难员工的领导者，但事实却并非如此，他的一切初衷都是以公司的未来为原则、顾客的满意度为基准。在追求完美的背后，他也会给自己的队伍注入团队精神。

有效的团队领导者总是能够了解什么时候让团队自己做事，什么时候参与进来和团队一起干。而乔布斯可谓一个聪明的团队领导者，在把别人贬得一文不值后，他却又总是想法设法地去激励员工。例如，他会挑选出一些精英队员，带着他们去一些度假胜地举行集思会，在集思会上，员工们进行头脑风暴，尽情畅谈自己的想法，毫无压力。这种在外的集思会上，不存在上下级的等级观念，人人处于平等的地位，大家激情地相互交换想法，在轻松中不忘交流，交流中不乏创新。在集思会上乔布斯也会设置一些奖励，使每一名员

工都全身心投入到某件产品的研发讨论中。这显示出乔布斯对其员工的关怀鼓励,也侧面反映出乔布斯也在试图通过自己的方法激励员工,让员工意识到自我价值。

众所周知,乔布斯天性苛求完美,喜欢思考,是典型的事事力争上风,永不言败,并喜欢控制别人的领导者。苹果公司成立初期,迈克·斯科特为公司的总裁,乔布斯是其下属,即使是作为下属,乔布斯也毫不谦让斯科特,而且经常因为一些事情与斯科特发生争议。他们之间的第一次争议出现在员工编号的分配问题上,斯科特把1号给了沃兹,把2号给了乔布斯,其实1号与2号之间并无太大权力差别,但乔布斯却不满意这样的结果,于是乔布斯前去与斯科特理论,要求当1号,遭受拒绝后,乔布斯大发脾气,非常懊恼痛苦。他不服输的精神,使他总是处在领先的地位,同时也深深感染了公司的每一位员工,这种独特的领袖魅力使员工始终积极奋进,斗志激昂,一直处于机警的战斗状态,使苹果公司始终处于一个无法超越的领先地位。

资料来源:陈颖:《乔布斯领导力分析》,载《经济视野》,2013(9)。

极强的自信心,对完美的苛求,以及超越常人不为条条框框所限制的魄力,成就了乔布斯传奇的一生。乔布斯是一位极具领袖魅力的完美主义的领导者,在他的带领下苹果公司不断推出惊人的产品,一直处于行业领先地位。从乔布斯的案例中我们能体会到,一个成功的领导者对整个公司的战略指引和推动起着决定性作用。所谓时势造英雄,在每一个时代、每一个领域,我们都能发现一大批卓越的领导者,那些鲜活的人物为我们演绎着领导的传奇和无穷魅力,让人们对领导这一概念充满好奇与向往。事实上,领导活动是普遍存在的日常现象,自从群体产生,领导就出现了。从国家、政府,到企业、学校,甚至在家庭和朋友中都有各种类型的领导存在。

领导是领导学中最基本的概念。理清领导的含义和本质,对于研究领导学和提升领导技能有重要意义。本章将带领读者走进领导的世界,帮助读者对领导这一现象有一个初步的了解和认识。

1.1 领导与领导力

1.1.1 领导的定义

领导现象非常复杂,关于领导的定义也众说纷纭,到目前为止并没有统一的说法。但是,这并不意味着领导无法把握和界定,只是人们可以从多个视角去看待领导这一概念。

领导一词来源于英文中 leader 的音译,而在中文语境下的领导其实对应着英文中的三个单词:leader, lead 和 leadership。领导可以指施加影响力或领导力的人,即领导者(leader),这体现出领导一词的名词性。领导也可以指领导者施加影响力或领导力,即带领(lead)他人,激励员工并促进组织目标的实现,这体现出领导一词的动词性。西方提到领导时最常用的词是 leadership,有学者将之

译为领导力，多用来指领导过程（leading）中领导者（leader）所表现出的特质、行为、风格、职能等要素，也在广义上包括领导者和领导过程。

通过梳理西方领导学研究中纷繁复杂的概念表述可以发现，影响力、互动、领导者、追随者、变化成为界定领导这一概念的关键词，以下几个特点是领导这一活动所必然包括的：

第一，领导者和被领导者，或者称为追随者（follower），互动共生，缺一不可；

第二，领导活动存在于某种组织或团队的情境之下，并受这种情境的影响；

第三，领导活动的目的是实现一个特定的目标，这个目标决定了领导活动的方向。

因此，领导活动可以看成是由领导者、追随者、情境、领导目标这四个要素构成的。这里可以构建一个方程，以表明领导活动的复杂性和动态性，即领导（L）=f（领导者，追随者，情境，领导目标）。

1.1.2 领导的本质

万变不离其宗，领导意味着一种无形影响力的施加。《高效能人士的七个习惯》的作者柯维（Covey）就提出过“领导力的本质就是影响力”的著名论断。他认为领导者要以身作则，克制冲动，培养前瞻性、控制力和耐力；为下属树立榜样；尊重他人，协助别人建立自尊心和价值观；要提供无私的服务；具有主动性，并通过启发性的行动来取得追随者的信任。总而言之，就是要通过人格的魅力来影响追随者。

柯维的判断是正确的。然而，这种“影响力”应该是领导者与追随者之间的相互影响。为了达到有价值的目标，领导者和与之相应的追随者在相当长的时间里同心协力。领导者有可能受到追随者的影响，而追随者有时也需要执行领导者的角色，这是一个双向的互动（详见第2章）。在一个群体里，领导者和追随者通常就是同一批人，只是在不同的时间点上扮演着不同的角色。从这个角度来看，每个人都可能是领导者。好的领导者不仅能将自己的人际影响力和洞察力发挥到极致，而且知道如何汲取周围人群的养分，适时变通和进步。一个优秀的追随者永远不会将自己定义为“盲从者”，而是会站在领导者的角度思考问题，从而更好地与领导者互动。情境的变化使得大家的角色也在发生着变化，或许明天的你就会成功进化为一名出色的领导者。这一切源于你对形势的敏锐洞察和自身素质的积累及运用。共享式领导、分布式领导等新兴领导概念（详见第3章）的蓬勃发展说明领导的观念正在不断革新，人们对领导的本质有了更加深入的理解。

影响力是一个较为抽象的概念，以至于我们无法用精确的语言来描述。事实上，影响力的产生是多向和松散变化的，这源于情境的变化。正如前面所提到的领导方程，领导者、追随者、情境、领导目标等都在一个大的模型之中，需要以一种系统的眼光来看待这一问题。真正重要的不是影响力本身，而是全局观和动