



PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC MANAGEMENT ORIGINAL TEXTBOOK SERIES

公共管理英文版教材系列  
高等学校公共管理类双语教学推荐教材


# Leadership

## Theory and Practice

SIXTH EDITION  
(第六版)

# 领导学 理论与实践

[美] Peter G. Northouse (彼得·G·诺斯豪斯) 著

 中国人民大学出版社

PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC MANAGEMENT ORIGINAL TEXTBOOK SERIES

公共管理英文版教材系列  
高等学校公共管理类双语教学推荐教材

# Leadership

## Theory and Practice

SIXTH EDITION  
(第六版)

# 领导学 理论与实践

[美] Peter G. Northouse (彼得·G·诺斯豪斯) 著

中国人民大学出版社  
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学：理论与实践：第6版：英文/（美）诺斯豪斯著. —影印本. —北京：中国人民大学出版社，2014.1

公共管理英文版教材系列  
高等学校公共管理类双语教学推荐教材  
ISBN 978-7-300-18306-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 011359 号

公共管理英文版教材系列  
高等学校公共管理类双语教学推荐教材  
**Leadership: Theory and Practice (Sixth Edition)**  
**领导学：理论与实践（第六版）**  
[美] Peter G. Northouse (彼得·G·诺斯豪斯) 著

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
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	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	三河市汇鑫印务有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2014 年 3 月第 1 版
印 张	23.75 插页 1	印 次	2014 年 3 月第 1 次印刷
字 数	526 000	定 价	45.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

Leadership: Theory and Practice, 6e

By Peter G. Northouse

Copyright © 2013 by SAGE Publications, Inc.

Abridged English Reprint version is published by arrangement with Sage Publications, Inc.

Sage Publications, Inc. is the original publisher in the United States, United Kingdom, and New Delhi.

Abridged English Reprint version © 2014 by China Renmin University Press.

All Rights Reserved.

公共管理英文版教材系列

**专家指导小组成员**  
(以姓氏笔画为序)

毛寿龙 许光建 张成福 陈庆云 陈振明 周志忍  
竺乾威 郭小聪 顾建光 董克用 谢明 薛澜

## 出版说明

21 世纪，我国的公共管理学呈现良好的发展势头，在教育界、理论界、实务界等社会各界的共同努力下，公共管理专业教育正逐渐与世界同步。为了全面深入地反映国外公共行政与公共管理的发展脉络，系统完整地介绍国外公共行政与公共管理专业的经典著作和最新研究成果，让国内读者直接阅读原汁原味的英文原著，提高教学研究和实际工作水平，中国人民大学出版社引进了公共管理英文版系列教材，影印出版。

本系列教材所选书目均系国外公共行政与公共管理领域最权威的专家所著的经典著作，是国外知名大学正在使用的权威教科书，综合反映了当前本领域的理论发展现状与实际操作水平。本系列教材注重理论与实践紧密结合，对于系统培养学生思考和解决实际问题的能力大有裨益。同时，所选教材行文流畅，简洁易懂，便于阅读。

为了使读者对每本教材有一个整体了解，把握该书在公共行政与公共管理学中的地位与价值，我们特别邀请专家对每本书撰写了导读，并把目录翻译成中文，供读者阅读时参考。同时，中国人民大学出版社将于近期陆续推出本系列教材的中文版。

需要特别提及的是，我们出版这套系列教材，并不表明我们赞成这些著作中的每一个观点。这些著作都基于西方特定的行政生态，是西方公共行政与公共管理理论与实践发展的产物，读者在阅读时不应忘记“取其精华，去其糟粕”的原则。

当前，我国的高等教育改革取得了突破性的进展，其中一项切实的举措即是规定有条件的高校实行双语教学，教育部对此也有具体的要求。贯彻这一精神，满足我国高等教育国际化发展的需要，提高学生阅读专业英语资料的能力，也是我们影印出版这套公共管理教材的初衷。

中国人民大学出版社

# 导 读

## (一)

《领导学：理论与实践（第六版）》是研究领导理论与实践的经典名著，是一本经久不衰的畅销书，同时是被世界各国 1 000 多所大学所采用的领导学课程教科书。

该书作者彼得·G·诺斯豪斯博士是美国西密歇根大学传播学院教授，是领导学研究领域的先驱，他敏锐地捕捉到了领导学领域的理论精粹和该领域思想家们的重要思想，内容完整、态度坦率、着眼未来。他从事领导学和人际关系与组织沟通领域的教学和研究工作以及为诸多领域担任顾问已经 20 多年，有丰富的实践经验，并取得了卓越的研究成果。他的主要研究领域包括领导模型、领导力评估、道德领导、领导与团队动力、领导力发展、领导教育、冲突管理等。他的主要著作除本书外，还有《领导学导论：理论与实践》，合著有《健康沟通交流学：健康职业人员的策略》，并在许多专业期刊上发表了大量论文。他获得过丹佛大学传播学专业博士学位、密歇根州立大学传播学专业硕士学位和学士学位。

本书还有三位重要的参与者。苏珊·科格勒·希尔（1974 年于丹佛大学获博士学位）是克里夫兰州立大学传播学系的教授和前主任。她研究和咨询的领域是人际关系与组织沟通，专门研究团队领导、团队合作、授权和指导方式。著有《改善人际关系能力》等书，还参与过许多书籍的编写，并且在很多专业期刊上发表了多篇论文。克勒斯特·霍伊特（2003 年于加州大学获博士学位）是里士满大学杰普森学院从事领导学研究的副教授。作为一个社会心理学家，她把心理学的观点运用到了领导学研究领域。她的主要研究领域包括成见和歧视对女性和少数族裔领袖的影响、认知偏见和领导、领导者的洞察力等。她在领导学系列丛中合作编辑了《领导和心理学》，她的研究成果定期在全国性会议上呈现并在学术刊物上发表。欧内斯特·施特克（1969 年于丹佛大学获博士学位）是亚利桑那州立大学传播学的兼职教授。他曾是弗罗斯特工程和开发公司的主席和首席执行官，活跃在国际领导协会和领导教育家协会。他的主要研究领域是领导以及社区组织内的神经科学与领导等，著有《转化型领导者和领导沟通》，在专业期刊上发表过大量文章，并参与过一些教科书的撰写。

《领导学：理论与实践（第六版）》回顾并分析了主要的领导理论，展示了 21 世纪领导的主要问题，特别强调每种理论在现实组织中的应用，重点在于探索领导理论如何指导领导实践活动，在抽象理论研究和具体领导方法的普遍应用之间搭建了一座桥梁，成功地拉近了学者和实践者之间的距离。

本书提出，在过去 60 年里，出现了 65 种分类体系来定义领导的维度。领导最重要的因素包括：领导是一个过程；领导需要有影响力；领导在团队中发生；领导需要有共同目标。基于这些要素，本书认为领导是个人影响团队成员去完成共同

目标的过程。本书讨论了领导作为一种特质和领导作为一个过程有什么不同，任命型领导和自发型领导有什么不同，权力、强制和管理的观念与领导有什么不同，更重要的是，本书按照领导理论发展的时间顺序，系统介绍和讨论了已经形成的各种领导理论和正在研究中的领导学热点问题，包括领导特质、领导技能、领导风格、领导情境、权变理论、路径—目标理论、领导—成员交换理论、变革型领导、诚实领导、团队领导、心理动力理论、领导道德等。

本书分析讨论了大量的领导理论和方法，以清晰、简洁、有趣的方式呈现出所要表达的内容，具有鲜明的特点：每章围绕一个主要领导理论展开，遵循相同的结构：理论、实践、优势和批评、现实生活中的应用、案例研究、调查问卷；每章提供的领导工具和调查问卷能让读者对自我领导水平进行反思，并对实际领导力水平进行测评；本书按时间顺序描述理论，可以让读者感受到领导理论的历史和演变。

本书不仅深入阐述了领导理论与方法，而且还讨论了它是如何被运用到现实情境中去的。因此，本书可作为管理、领导、商业、教育、公共管理、护理和卫生管理、社会工作、刑事司法、行业和组织心理学、通信、宗教、农业、政治学、军事科学以及培训和发展等专业的本科生和研究生的课程教材，还可以特别作为组织行为学核心课程的辅助教材和 MBA、MPA 课程的教材。同时，这本书还可以作为学生活动、继续教育、在职教育和其他领导发展项目的有用教材。

## (二)

本书深入阐述了不同的领导理论、方法及其应用，分析了每种理论的优势和缺点，提出了其具体运用的领域和价值，重点在于说明领导理论如何指导领导实践。

### 1. 领导特质

领导特质理论前期研究的重心是确定能明显区别出领导者和追随者的特质，重点在于鉴别出伟人们身上具有的品质。后期强调愿景型领导和魅力型领导，强调特质在有效领导中的重要作用。魅力型领导具有如下特质：自我监控、表现欲强、攫取社会权力以及追求自我价值实现。研究发现最重要的领导特质是：智力、自信、决心、诚实正直和社交能力。

特质理论关注的是领导者，而不是追随者或情境。从本质上看，特质理论关注的是领导者展现了什么特质以及谁具有这些特质。特质理论并没有对“某种情境下需要什么样的领导者”或“在特殊情况下领导者应该做什么”等问题给出一系列的假设或原则，而是强调具有某些特质的领导者对于有效领导是很重要的。领导者和领导者的个性是领导过程的核心。

特质理论认为，选择合适的人会提高组织的效率。组织要确定出特定职位所需要的重要性格或特质，然后运用个性评价工具来决定个人是否满足这些要求。特质理论还可以被用于自我认识和发展。通过性格测试和其他类似的问卷调查，人们能知道他们是否拥有某些重要的领导特质，还可以准确地找出自身和领导有关的优点和缺点，能感觉到组织内的其他人是怎么看待自己的。特质评价能帮助管理者确定



他们是否有晋升的资格，或者能否胜任组织的其他职位，以及他们需要做些什么来巩固自己的地位。

特质评价能让个人更清楚地看出谁是领导者、他们如何融入组织的领导层。对于自身性格中薄弱的方面，领导者会尽力在行动中做出改变，增强自身的领导潜能。

特质理论的不足之处在于：特质理论没有给领导特质划定一个界限；没有考虑情境因素；在确定最重要的领导特质时有很强的主观性；没有从领导结果方面讨论特质；对于领导培训和发展不是很适用。

## 2. 领导技能

尽管个性一定会在领导中起着必要的作用，但是领导技能理论认为，有效领导是需要知识和能力的。在领导技能中，关注点从通常认为是与生俱来的、很难改变的个性特征转向了强调可以学习和发展的技巧和能力。技能是领导者们可以学习的，特质是领导者们身上所具有的（如他们天生的性格）。领导能力可以通过教育和经验得到发展。

卡兹认为，有效的管理依赖于三种基本的个人技能：技术技能、人际技能、概念技能。对领导者来说这三种技能都很重要，但根据他们在管理结构上的位置，某些技能会比其他技能更重要。领导技能的重要性依赖于领导者在组织中的管理层级。对于低层管理的领导者来说，技术技能和人际技能是最重要的。当领导者晋升到中层管理层，技术技能、人际技能和概念技能这三种能力同等重要。在高层管理上，领导者最重要的是展示概念技能和人际技能。

2007年有一项研究调查了不同层级管理的执行者所需要的技能。这项研究强化了上述理论。研究者们运用了类似于卡兹三技能法的四技能模型对组织中的1000名初级、中级和高级管理者的认知技能、人际技能、商业技能和战略技能进行了评价。研究结果表明，对那些低层管理领导者来说，他们更需要的是人际技能和认知技能，而不是商业技能和战略技能。然而，随着个人职位的升迁，这四种领导技能对于高层管理来说都是必须具备的。

曼福特和他的同事们根据这项研究的研究结果构想了一个以技能为基础的领导模型。这个模型以能力为特征，以检验领导者的知识和技能（能力）与领导效能之间的关系。以技能为基础的领导模型有五个构成要素：能力、个人特质、领导结果、职业经验和环境影响，技能模型的核心是问题解决能力、社会判断能力和知识，这三种能力就是解释有效领导的关键因素，每一种能力又包括很多其他的能力，这些能力都能被学习和发展。通过工作经验和培训，领导者能更好地解决问题，并成为更有效力的领导者。领导结果是领导者的问题解决能力、社会判断能力和知识的直接结果。另外，技能模型阐述了个人特质，如总认知能力、晶态认知能力、动机和性格对领导者能力的影响。最后，该模型描述了职业经验和环境影响是如何直接或间接地对领导表现产生作用的。

领导技能研究的作用是通过描述如何在组织里获得有效领导而产生的：领导者需要具备问题解决能力、社会判断能力和知识。每个人都可以通过培训和经验提升他们在这些方面的能力。尽管领导者的每一种个人特质都影响着他们的技能，但是在解决组织问题时，领导者自身的技能才是最重要的。

领导技能对理解领导起着积极的作用：正是以领导者为中心的技能模型强调了

发展特殊领导技能的重要性；领导技能从直觉上能引起人的共鸣，成了人们为了把工作完成得更好而学习和练习的能力；领导技能全面提供了一个关于领导的观点，能抓住许多在其他模型中未曾出现的细节和复杂性；领导技能提供了一个与多数领导教育项目课程相一致的结构，来帮助构建领导教育和发展项目的课程。

该领导理论的缺点在于：领导技能的广度似乎超越了领导的界限；在价值预测方面作用不大，它没能解释这些技能如何产生有效的领导行为；该模型一个主要的要素就是个人特质，有特质理论的倾向；因为建构所采用的数据仅来源于军事人员，因此其普适性不强，不能适时地被运用到其他领导情境中去。

### 3. 领导风格

领导特质强调的是领导者的个性特征；领导技能强调的是领导者的能力；领导风格强调的是领导者的行为，关注领导者做了什么、是怎么做的。领导风格是比领导特质更重要的东西。领导风格扩大了领导研究的范围，把领导研究转移到了领导者的风格或行为上，包括在不同情境中对待下属的行为。

领导由两种最基本的行为组成：任务行为和关系行为。任务行为有助于目标的完成，它能帮助群体成员达到他们的目标。关系行为帮助下属对自我、对他人以及对自己所处的情境感到舒适自在。研究领导风格的主要目的是解释领导者如何把这两种行为结合起来，并努力影响下属完成目标。

领导风格研究的典型代表有俄亥俄州立大学的研究、密歇根大学的研究以及布莱克和穆顿的研究。俄亥俄州立大学的研究认为，定规行为和关怀行为是两种最基本的领导行为类型，是两个不同的连续体，是领导行为的核心，领导者为下属提供组织任务结构，并培养他们去完成任务。领导者如何最佳地把任务行为与关系行为结合起来是风格理论研究的中心任务。密歇根大学的研究将领导行为划分为员工导向和生产导向，初期把员工导向行为和生产导向行为看作是一个连续体上的两端，后期看作是两种独立的领导倾向。最著名的管理行为模型是布莱克和穆顿的管理方格法，后来被改名为领导方格法，它在 20 世纪 60 年代早期出现后经过了多次改进和修订。这一模型已被广泛运用于组织培训和发展中，用来解释领导者如何通过两种因素——“关心生产”和“关心人”——来帮助组织实现目标。领导方格法描绘了五种主要的领导风格：权威—顺从型、乡村俱乐部型、贫乏型、中庸型、团队型。布莱克和他的同事还确定了另外两种领导者风格来体现领导方格的众多方面：家长型/溺爱型和机会主义型。布莱克和穆顿在 1985 年指出，人们通常有一种占主导地位的领导风格（在大多数情况下使用的风格）和一种辅助型的领导风格。辅助型的领导风格是指当常用的方法不能完成任务时，领导者在压力下会使用另外的方法。

领导风格理论不是要告诉领导者们怎么做，而是描述了他们行为的主要构成，提醒领导者从任务层面和关系层面注意自己对待他人的行为。领导风格理论是一种全面评价领导者行为的方法，提醒领导者对他人的影响既可以由完成任务的过程产生，也可以由其所创建的关系产生。

领导风格理论使领导研究的重心做出了重大转变，由特质转向了行为，而且容易应用到现行的领导情境中。从本质上说，领导风格理论为领导者提供了一面镜子，通过这面镜子能帮助领导者回答经常被问起的一个问题：“作为一个领导者，我做得如何？”因此，很多领导培训和发展项目都是沿着领导风格的思想来设置的。领导风

格理论几乎可以应用在领导者所做的每一件事情上。

领导风格理论也有缺点：没有充分说明领导者的风格与行为结果是如何关联的；没有找出一种几乎在任何情境下都有效的领导风格；尽管高一高（如高任务行为、高关系行为）的管理者最有效力，但不是在所有的情境下都是如此。

#### 4. 领导情境

领导情境理论是由赫塞和布兰查德提出的，主要关注具体情境中的领导，其基本假设是：不同的情境需要不同的领导。基于这种观点，要成为有效的领导者，个人的领导风格需要适应不同情境的要求。简言之，情境理论本质上要求领导者的领导风格要与下属的能力和积极性相匹配。有效的领导者能够根据员工的需要和成熟度来调整自己的领导风格。

在特定的情境中，领导者的第一个任务是确定情境的属性，第二个任务是让自己的领导风格与员工成熟度相适应。

领导情境理论很直观、易于理解，同时很容易被用于不同的情境，为领导者提供了一套有价值的指导原则，经常被用于组织内部的领导者培训、被运用到组织里不同的管理层级中，可以用于各种类型以及各种水平的组织。

但领导情境理论缺乏强有力的研究支持，因为成熟程度是一个模糊概念，领导风格与下属成熟程度如何匹配不一定带来好的领导效能，该理论不能解释某种特定的人口统计特征如何影响该模型中的领导与下属之间的关系，有一定倾向性的领导问卷调查表难以选择最佳的领导风格。

#### 5. 权变理论

费德勒和加西亚提出的权变理论是一种“领导匹配”理论，认为领导的有效性取决于领导者的风格与情境相适应的程度。在权变理论的架构内，领导风格被描述为任务取向型或关系取向型，情境包括领导者—成员关系、任务结构和职位权力。某些领导风格在某些情境下有效。

通过测量领导风格与三项情境因素，可以预测出该领导者是否会在一个特定的情境下有效。领导者不是在所有情境下都有效，领导风格与工作情境很匹配就会取得成功；如果领导风格与情境不匹配，就很有可能失败。

权变理论可以充分可靠地解释如何实现有效领导，拓展了对领导的理解，能为某些情境下哪种领导风格可能最有效提供预测，不要求领导者在所有情境下都有效，对组织内领导形象的发展很有益处。

权变理论受到批评是因为它没有充分解释为什么某种领导风格在某些情境中会比在其他情境中更有效，问卷调查表并非有效且很难正确地完成，未能充分解释当领导者的风格与其工作情境不匹配时组织应该做些什么。

#### 6. 路径—目标理论

路径—目标理论是关于领导者如何激励下属完成指定目标的理论，试图通过关注员工的动机来提高员工的绩效和满意度。情境理论强调领导者必须适应下属的成熟程度，权变理论强调领导者的风格要与具体的情境变量相匹配，而路径—目标理论强调领导者的风格与工作情境和下属特征之间的关系。

路径—目标理论中的假设前提来自期望理论。期望理论认为，如果下属觉得自己能胜任工作，相信自己的努力会产生一定成果，并认为工作报酬是合理的，他们

就会受到激励。如果能提高下属从工作中得到的报酬和奖赏种类,那么领导就能对下属进行激励。另外,如果通过培训和指导使得目标途径变得很清楚而且容易实现,如果扫清了目标道路上的障碍物,如果这项工作能使员工的满意度更高,那么领导行为也能起到激励作用。领导者通过选择特定的行为,即最适合下属需要和工作情境需求的行为来帮助下属沿着通向他们目标的道路前进。根据下属特征以及他们的任务特征,通过选择恰当的领导风格(指令性、支持性、参与性、以成就为导向、工作支持、群体化决策过程、工作团队的表现和相互联系、以价值为基础的领导行为),领导者可以提升影响力和增强下属对成功的期望和满意度。

路径一目标理论为领导者如何用令人满意的方式帮助下属完成工作指出了方向,领导者的工作和主要目的是通过指点、引导和培训帮助下属明确自己的目标,然后以最有效的方式帮助下属达成目标。

路径一目标理论为了解各种领导行为如何影响下属的满意度和工作表现提供了有益的理论框架,试图把期望理论中的动机原则融入领导理论中,提供了一个在某些方面非常实用的模型。该理论用最简单的方式提醒领导者:领导的首要目的是在下属达成目标的道路上对他们进行指导。

路径一目标理论也有一些明显的缺点:路径一目标理论异常复杂,解释起来很混乱;其仅仅得到了许多检验其有效性的实证研究的部分支持;它不能充分解释领导行为和员工动机之间的关系;它把大量责任加在了领导者身上,没有让下属完全认识到自己的能力。

## 7. 领导—成员交换理论

前面的领导理论大多是从领导者的角度强调领导(如特质理论、技能理论和风格理论),或从追随者和情境的角度强调领导(如情境理论、权变理论、路径一目标理论)。领导—成员交换理论则把领导定义为一种过程,关注的是领导者和追随者之间的相互作用。

领导—成员交换理论早期的研究成果被称为垂直二元联结理论,后续研究重点是领导—成员交换理论如何与组织效能相联系。研究发现,组织非常得益于能创造良好工作关系的领导者。如果领导者和追随者有很好的交流,他们会感觉更好,不仅能完成更多的任务还能促进组织繁荣。领导的形成和逐步发展要经历三个阶段:陌生人阶段、熟人阶段、成熟的伙伴关系阶段。

领导—成员交换理论通过注重领导者与其他人建立的特殊的、独特的关系方面发挥作用。当他们之间存在高质量的关系时,领导者、追随者和组织的目标都会更容易实现。领导—成员交换理论虽然没有被用于标准的管理培训及发展课程中,但可以用在不同类型的组织中,可以用于组织内各个层级的管理人员,管理人员可以用其来改善自身的领导行为。领导—成员交换理论告诉我们要尊重他人,要与所有下属建立信任关系,要认识到每个员工都有独特之处,并且他们都希望用特殊的方式与我们建立联系。

领导—成员交换理论对理解领导过程有积极作用:这是一个描述性很强的理论;它独特地强调有效的领导产生于有效的领导—成员交换;它注意到领导过程中交流的重要性;它提醒领导者要公正平等地对待所有下属;领导—成员交换与绩效、团队责任、工作氛围、创新意识、团队成员行为、授权、工作过程中和分配上的公平、

职业发展以及其他许多重要的组织变量都有关系。

领导—成员交换理论的不足之处有：领导—成员交换理论把工作团队划分成两个小组，内团体会受到特别关注，这对于外团体来说带有明显的歧视，显得不公平；没有涉及其他公平性问题，如下属对加薪、晋升机会（分配公正）、决策制定规则（程序公正）、组织内的沟通问题（互动公正）等关涉公平性事件的看法；其基本思想没有得到充分发展，如没有解释高质量的领导—成员交换是如何建立的，没有解释角色形成、不断增长的影响力以及互动类型等如何对成熟伙伴关系的建立起作用，没有描述建立信任、尊重和责任这些因素如何在领导成员关系中得到发展；对领导—成员交换如何进行测量还存在一些疑问。

## 8. 变革型领导

目前最流行的一种领导方法就是变革型领导方法，自20世纪80年代初以来它成为众多研究的焦点。变革型领导是一个改变或改造人的过程，关注人的情感、价值、道德、准则和长远目标，包括评估追随者的动机、满足其需求、尊重其人权等。变革型领导涉及“影响”的一种特殊形式，让追随者完成预期之外的事情。这个过程经常包含了魅力型领导和愿景领导。

变革型领导是相对于交易型领导而提出的。交易型领导是领导模型的主要部分，重点在于领导者和追随者之间发生的交易。变革型领导者为了他人利益会牺牲自己的利益。关注领导者自身利益而不是其他人利益的领导是伪变革型领导，他们自我消费、具有剥削和权力导向并扭曲道德价值观。

魅力型领导是变革型领导的代名词。魅力型领导者的个性特征包括：强烈的支配欲和影响欲、自信、很强的自我道德价值观。魅力型领导还表现出特定的行为：第一，他们在信仰和价值观上是很好的模范，并希望追随者们能够效仿。例如，甘地倡导非暴力不合作，就是领导公民进行反抗的典范。第二，魅力型领导者在追随者眼里似乎很有能力。第三，他们表达有道德的思想目标。马丁·路德·金著名的演讲《我有一个梦想》就是魅力行为的例子。第四，魅力型领导者给追随者提出很高的期望，并相信他们的能力。这种行为会增加追随者的自信心，使其表现得更出色。第五，魅力型领导者激发了追随者与目标相关的动机，包括归属感、权力或自尊。魅力型领导会直接产生以下几个方面的影响：追随者信任领导者的理念；追随者和领导者的信念趋同、无异议地接受领导者、表达对领导者的喜爱之情，服从、认同领导者、对领导者提出的目标给予情感支持；追随者自我目标的提升、增强追随者实现目标的信心。

经过扩展和修订后，魅力型领导试图改变追随者的自我概念，并试图把追随者的认同感和组织中的集体认同感联系起来。魅力型领导者通过强调工作本身的收获、降低外在奖赏来强化这种联系。领导者希望追随者把工作看作是自己行为、智慧和能力的体现。在完成目标的整个过程中，领导者对追随者表现出很高的期望，帮助他们获得自信和自我效能。总之，魅力型领导之所以发挥作用，是因为它把追随者及其自我概念与组织的认同感联系起来了。

变革型领导者可以适用于那些产出消极成果的情境中，并把交易型领导和变革型领导描述成一个统一的连续体，而不是相互独立的连续体。变革型领导者通过以下方式去激励追随者做更多预期之外的事情：第一，提高追随者对具体目标和理想

目标的重要性以及价值的认知水平；第二，让追随者视组织或团队的利益高于个人利益；第三，鼓励追随者有更高的追求。

变革型领导者通常采用以下方式进行变革：授权给追随者，并在变革中培养他们；亲自为员工树立强大的榜样；规划一个远景；要求领导者像一个社交建筑师 (Social architects)。

变革型领导有很多优势：第一，变革型领导已从不同角度得到了广泛的研究，其中包括一系列对大型知名企业的杰出 CEO 和领导者们所做的定性研究。第二，变革型领导在直观上具有吸引力。第三，变革型领导将领导视为领导者与追随者之间发生的互动过程。第四，变革型领导为领导学研究提供了更为广阔的视野，增加了交易型领导过程等许多其他领导模型。第五，变革型领导特别强调追随者的需求、价值观与道德观。第六，大量的证据表明变革型领导是一种有效的领导形式。

变革型领导也有一些缺陷：第一，缺乏清晰的概念划分。第二，对变革型领导的测量存在质疑。第三，变革型领导将领导更多地视为个性品质或个人癖好，而不是人们可以学习的行为。第四，变革型领导是非民主的，具有精英主义论甚至是“英雄领导”的色彩。第五，变革型领导存在被滥用的可能。

与其他领导学说（如权变理论和情境理论）不同的是，就领导者在特定情境下如何获得成功方面，变革型领导理论并未提供一套清晰细致的假设，而是通过强调理想、激励、革新和对个人的关注为研究领导提供了一个综合方式。变革型领导要求领导者清楚自身行为是如何与追随者的需求以及团队内部变化的动力相关的。组织中任何层级的员工都能学会变革型领导，并能积极地影响一个组织的绩效。变革型领导适用于纳新、遴选、晋升以及培训与发展，也适用于改善团队发展、制定决策、创新和组织再造。

## 9. 诚实领导

诚实领导理论还处在形成阶段。诚实领导主要关注领导者和领导者的想法。诚实领导被认为是领导者可以培养的一种能力，而不是一种固有的特质。诚实领导是相互关联的，由领导者和追随者共同创造。

诚实领导包括自我意识、内心的道德观念、平衡处理以及关系透明四个组成部分。积极的心理能力、道德推理和重大生活事件能影响诚实领导。

当领导者和追随者共同来定义他们“真正”关心的事情是什么、并且决定要做的“正确的事情”是什么时，诚实领导才会起作用。领导者要成为诚实领导者应该更具有目的性、以价值观为中心、建立关系、自我约束和具有同情心。诚实领导的本质是成为强烈展示这五个特征的领导者。领导者展示了自我意识、内心的道德观念、平衡处理和关系透明，诚实领导就会发生作用。

诚实领导是一个复杂的过程，领导者应该要被追随者认为是可信赖的和可信任的。领导者的工作就是学习发展这些特质，并实现追随者的共同利益。

诚实领导的优点有：第一，它针对社会急需的可信赖领导进行研究。第二，诚实领导为那些想成为诚实领导者的个人提供了广泛的指南。第三，诚实领导有清楚的道德标准。第四，诚实领导强调领导者的真诚价值观和行为是随着时间的发展而发展的。第五，诚实领导可以通过诚实领导问卷来衡量。

诚实领导理论还有很多问题需要解决。第一，实践方式中提出的概念和想法还

不能完全证实。第二，诚实领导中的道德成分解释不充分。第三，研究者质疑诚实领导是否应该包括积极心理能力这个成分。第四，诚实领导在怎么使组织取得积极的成果方面还不是很清楚。

诚实领导理论强调，人们有能力去学习成为诚实领导者。

## 10. 团队领导

团队领导已成为领导理论和领导学研究中最普遍、发展最迅速的领域。只有了解团队中领导的作用，才能确保团队的成功，避免失败。

领导者的工作是监控整个团队，然后采取一切必要行动，以确保团队效能。有效的团队领导需要广泛的沟通技巧来监控团队的运行，并采取适当行动。有效的团队表现始于领导者的心理模型，领导者要判断该团队的问题是什么，在环境和组织约束、资源有限的背景下应该采取什么样的解决方案。领导者需要行为灵活，具有广泛的行动措施或技能，能满足团队多样化的需求。领导者在帮助团队取得实效方面肩负特殊责任。

有效的团队领导者都有下列特征：集中团队力量实现目标，保持一种合作的气氛，加强成员之间的信任，展示技术能力，设置优先权，管理效能。

团队领导理论认为，领导具有团队监控职能，领导的作用就是做必要的事情来帮助团队取得效率。

团队领导理论的优点是：第一，通过聚焦于现实团队及其所需领导，它能回答许多早期小团体研究中所不能回答的问题。第二，它提供了一个综合的认知指导，能帮助领导者策划和维系团队效率，尤其是当团队绩效不理想时。第三，它重视团队中领导者与员工的角色变换。第四，它有助于选拔团队领导者。

团队领导理论的缺点有：整个模型缺乏理论和实践支持；团队领导的复杂方法也许对日益增长的团队领导者来说并不适用；在团队日常运作和复杂管理方面，团队领导理论没有提供太多指导；对领导训练的指导是隐晦的、复杂的，甚至难以操作。

## 11. 心理动力理论

心理动力理论以分析人类性格开始，然后研究性格类型与领导水平和领导风格的相关性。心理动力理论集中讨论领导者和追随者的性格，但是它最终是处理领导者和追随者之间关系的一种方式。

心理动力理论基于两个重要的基本假设：第一，人的性格特征是根深蒂固的，很难以任何重大的方式发生改变。关键是要接受一个人的性格特点和怪癖，接受追随者的特点和特质。第二，人们具有无意识的动机和情感，一个人的行为结果，不仅来自可观察到的行动和反应，而且来自以前经验情绪的延续。

心理类型有多种，研究认为不存在某个心理类型在领导方面优于任何其他类型，每种类型都有其优缺点。但有数据显示处于不同管理位置的人们有不同的偏好，不同种类的领导职务可能需要不同的偏好和不同的心理类型。

心理动力理论的主要目的是让领导者和追随者意识到自己的性格类型，并意识到这些类型对工作和关系的影响。在工作团队或组织的背景下，心理动力理论通常涉及下属以及领导者的参与。认识和了解必须与之共事的人的差异是非常重要的。当一个人了解自己和他人的心理类型或自我状态后，就可能容易理解相互间的不协调甚至冲突是什么。最终可能的好处是，领导者和追随者能够更好地互相容忍、互

相接受、和谐相处。团队或组织的成功取决于多样化能力和人际关系技巧的存在和应用。组织和团队需要有些人能够看到并创造远景——全局画面，需要其他人能够努力工作，把远景变为现实，需要有些人销售产品或服务，还需要另一些人制造产品或提供服务，因此，心理类型模型的应用是根据一个人在收集信息、制定决策、计划工作和与人打交道过程中体现出的个人偏好来确定这个人最合适的工作岗位。

心理动力理论最大的特点是分析领导和下属之间的互动关系，强调两者之间的交流。心理动力理论的第二个特点是普遍性。心理动力理论的第三个特点是强调领导需要洞察自己的内在心理。心理动力理论的第四个特点是其不鼓励操控性的管理技巧。

心理动力理论也有很多局限，它主要侧重领导者和追随者的性格，因为性格规定了他们之间关系的性质。它没有考虑团队组织的因素，包括组织文化、组织结构以及特别的挑战和面临的任務。心理动力理论本身的性质也限制了它在实践中的运用，很多人不认为领导者、追随者和同事会有情感反应，没有意识到情感反应来源于个人经历。组织领导者尤其认为管理和领导应该尽可能合理。心理动力理论不适用于通常意义上的培训方式，没有技能可学习，没有技巧可用来激励下属，相反，它需要领导者和追随者评估他们自己的行事方式、接受这些方式和容忍其他人的行为方式。

## 12. 领导道德

领导道德理论一方面研究领导的所作所为，另一方面研究领导是怎样的人。

研究领导者行为的道德理论分为两种：强调领导者行动目的的理论 and 强调影响领导者行动的责任或规则的理论。评估领导结果的依据有道德利己主义、功利主义和利他主义。领导责任强调某一行动是否道德不仅取决于其后果，还要看行动本身是否正确，领导者应按照道德义务和责任做正确的事情。

看重领导者品格的理论被称为德行论，即按照做人的标准来考察领导者。美德植根于个人的内心和性格；美德和道德能力不是天生的，可以通过实践获得和学习。家庭和社会都能教导我们做一个有道德的人。一个有道德的人应该表现出以下品质：勇气、节制、慷慨、自制、诚实、善交际、谦逊、公平、公正。领导者应培养以下品德：毅力、公众精神、诚信、真诚、忠实、善良和谦逊。

从本质上讲，道德理论涉及的是如何做一个好人、做一个有价值的人。虽然人们可以学习和培养良好的价值观，但是这种理论认为，道德是个人性格的一部分。随着时间的流逝，从青少年到成年，良好的品德会成为一种习惯和个人自身的一部分。讲真话让人变得诚实；帮助穷人让人变得仁慈；公平待人让人变得正义。美德源自行动，行动印证美德。

道德是领导的核心，领导者帮助建立和增强组织价值观。道德是领导的基础，因为领导过程的本质激励着追随者完成共同目标的需要，以及领导者对建立组织价值观的影响。

道德领导的主要原则包括：有道德的领导者尊重他人，有道德的领导者服务他人，有道德的领导者是公平的，有道德的领导者是诚实的，有道德的领导者建立共同目标。道德领导者关注的是更广泛意义上的共同利益。

当代社会非常需要道德领导，但对领导道德的研究还处于发展的初级阶段，因



此，其缺乏传统研究结果的有力支持，还没有被传统的定量或定性的研究方法检验过。虽然道德和领导问题在当今社会进行了频繁的讨论，但是这些讨论并未产生大量的旨在教授道德领导的培训课程和项目。许多新的方案主要是帮助管理者在工作中和生活中变得更有效，但这些方案不是直接针对道德和领导方面的。

但是，道德和领导的研究可以应用于各级组织和各行各业的人们。一个人如果不知道或不关注自己的价值观，那么他不可能成为一个好的领导者。这些研究可以帮助领导者更好地认识自己，加强自己的领导。领导道德理论可以提醒领导者问自己：什么是正确和公平的事情？一个有道德的人应该做什么？我尊重别人吗？我的行事具有慷慨精神吗？我是否对别人诚实守信呢？我是在追求共同目标吗？最后，我们可以学到本研究最重要的主题：领导者—追随者的关系是道德领导的核心，要成为一个道德领导者，我们必须考虑到他人的需要，公平地对待他人，真诚地关心他人。

**本书简体中文版译者 吴爱明**

于中国人民大学