

领导学

(第4版)

——在经验积累中提升领导力

LEADERSHIP

理查德·哈格斯 (Richard L. Hughes)
[美] 罗伯特·吉纳特 (Robert C. Ginnett) / 著
戈登·柯菲 (Gordon J. Curphy)
朱丹 / 译

LEADERSHIP

工商管理经典译丛·战略与组织管理系列

领导学

(第4版)

——在经验积累中提升领导力

理查德·哈格斯 (Richard L. Hughes)

[美] 罗伯特·吉纳特 (Robert C. Ginnett) / 著

戈登·柯菲 (Gordon J. Curphy)

朱舟 / 译

清华大学出版社
北 京

Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy
Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 4th ed.
EISBN 0-07-112360-1

Copyright © 2002, 1999, 1996, 1993 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Tsinghua University Press under the authorization by McGraw-Hill Education(Asia)Co., within the territory of the People's Republic of China only(excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2002-4458

版权所有,翻印必究。举报电话: 010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

领导学——在经验积累中提升领导力/(美)哈格斯,(美)吉纳特,(美)柯菲著;朱舟译.
—北京:清华大学出版社,2004

(工商管理经典译丛·战略与组织管理系列)

书名原文: Leadership: Enhancing the Lessons of Experience

ISBN 7-302-08324-X

I. 领… II. ①哈… ②吉… ③柯… ④朱… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第022142号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 熊妍妍

文稿编辑: 何耀琴 王荣静

封面设计: 李尘工作室

版式设计: 倪天勇

印 刷 者: 北京季蜂印刷有限公司

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×260 印张: 31.75 插页: 2

版 次: 2004年7月第1版 2004年7月第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-08324-X/F·770

印 数: 1~5000

定 价: 58.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103或(010)62795704

策划人语

每个成功的企业都有一个好的战略，失败的企业背后也往往隐藏着错误的战略。好战略对企业健康发展的重大意义，我们毋庸置疑。在竞争性的市场环境中，在变革的时代，经营性组织必须时刻关注竞争对手，关注市场变化，关注技术变革。正因为此，在成熟的市场经济国家，大企业的首席执行官（CEO）无一不是战略家，他们殚精竭虑地思索着如何增强自己企业的核心能力、如何应对市场变化；西方的每个商学院都将“公司战略”作为学生必修课，战略管理成为最热门的 MBA 方向。从 20 世纪 70 年代开始，战略管理研究已硕果累累。但必须说明的是，战略管理自始至终都是致用之学，战略理论研究的进步不断地推动着管理实践的发展，SWOT 工具可以帮助我们了解企业的内外部环境；波特提出的 5 种竞争力量可以透彻地分析产业状况；波士顿矩阵为我们理解业务多元化奠定了基础；哈默尔和普拉哈拉德提出的核心竞争力理论揭示了企业持续成长的原因。

组织管理一直都是管理学研究的核心所在，自马克斯·韦伯以来，几乎所有的管理学大师都擅长于组织理论。不断优化组织结构来应对组织成长和持续提高组织绩效，对于管理学家和实践者都是一个永恒的话题，他们从未懈怠已有的成绩，精益求精地追求最完美的组织能力。此外，组织研究不断地寻求着革命性的突破，学习性组织、虚拟组织和组织职能外包等新鲜话题，让组织持久地保持着蓬勃的活力。在现实中，每个优秀的企业都必然是一个适应变化、高效运行、不断追求完善的组织，每个企业家都梦想自己企业的组织能力卓尔不群，无法被竞争者仿效。

战略是实现组织目标的手段，战略的执行和落地又需要组织能力的支撑。管理大师德鲁克很早就明确地指出，组织结构与经营战略具有密不可分的关系，他认为：“建立一个组织结构首先应该考虑这个组织结构必须达到的要求，管理者必须明白该结构承担的任务和压力，以及该结构应该

取得的绩效。”

中国的企业一般都很年轻，它们大多是因为体制改革过程中的各种机遇在很短时间内发展壮大起来的。因而，中国企业家普遍缺乏管理大型经营性组织的经验，企业也很少认真思考组织发展和组织未来等战略性问题。但我们必须明确看到，中国企业面对的市场竞争日益激烈，组织发展甚至组织存亡问题已经摆在所有中国企业的面前。如何应对组织快速成长，建立何种组织文化，如何面对全球竞争，以及是否进行多元化……企业家必须对各种各样的战略和组织命题进行不断的思考和决策。遗憾的是，国内目前此类出版物大多比较分散，没有从战略与组织管理的高度进行整合。为此，我们经过一年多的艰辛努力，在许多国内外管理专家的帮助和支持下，遴选出畅销全球的优秀战略与组织管理教材和参考书，组成了国内第一套框架比较完整的战略与组织管理译丛。现在，在这套丛书即将面世之时，作为具有强烈时代责任感的管理类图书策划人，我们真诚地希望通过这套经典译丛的引进和出版，能为中国的企业改善战略与组织管理水平，以及为 MBA 教育事业的发展，做出自己应有的贡献。

在本套丛书引进和出版的过程中，得到了国内外许多管理专家的帮助，国际著名的汤姆森学习出版集团、培生教育出版集团和麦格劳-希尔教育出版公司在版权方面给予了鼎力支持。我们在此表示衷心地感谢。

清华大学出版社·闻洁编辑室

2002 年 11 月



译者前言

领导问题在管理研究中的重要性毋庸置疑，本书正是以此为题的一部洋洋巨著。说它是巨著，不单是指它篇幅巨大，洋洋数十万字；更是指它内容广泛深入，关于领导的研究、实践和论点包罗万象，巨细无遗。

本书的三位作者中，两位是美国空军学院创造性领导研究中心的研究者，另一位曾是该学院的学员。此外，这三位作者都有针对军队、非营利性机构和企业组织进行领导研究、教学和实践的经验。作者广泛的专业知识和经验深刻地影响着本书的结构、内容、看待领导问题的视角。这正是本书的特色所在：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领导者的行为、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，读者在阅读本书时会发现，作者提及的领导者，从美国总统、国务卿，到企业最高领导者、基层管理者、社区工作人员，不一而足。这种宽广的视野提醒我们，每一个人在生活的某一阶段都可能是领导者，都可能充当领导者的角色，正所谓“领导是每个人分内的事（第1章）”。

本书的另一个鲜明特色体现在它的结构上。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“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”，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。正是基于这一考虑，作者将全书分为五篇，除去第V篇“领导技能”关注领导者实践技能的培养之外，其他四篇完全是按三因素框架进行安排的。第I篇“领导是过程，而非职位”，对领导框架、领导学的学习和研究方法进行了总体介绍。第II篇“关注领导者”，讨论了领导学教材的传统内容，分析与领导者本身相关的诸多因素，包括领导者的权力、影响力和领导者的价值观、领导者的个性及其对领导效力的影响。即便是关注领导者本身，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

系中分析的。第Ⅲ篇“关注追随者”，讨论了领导作用对追随者激励、满意度和绩效产生的影响，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，更好地在领导过程中对追随者加以开发、管理和引导。第Ⅳ篇“关注情境”，作者承认迄今为止，领导研究都没能充分考虑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“情境的特征”、“领导的权变理论”和“领导与变革”3章来分别论述。

可以看出，全书的内容结构清楚了，逻辑脉络明晰，无疑益于有志于研究和领导者的学子作学习的启蒙书之用。

本书另外一个特色是，作为大学领导学课程或培训项目用书，它行文流畅简明，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，全书自始至终以三位著名领导者——科林·鲍威尔、马德琳·奥尔布赖特和松下幸之助为例，用相关的领导理论加以分析。

此外，全书包括了大量的重点材料（即适时加入的额外阅读材料）和格言，以帮助读者掌握补充的相关信息，并加深对正文中观点的理解。这种安排使得全书的行文节奏张弛有致，既建立在科学研究的基础上，又不至于板着脸孔传授知识，真正是寓教于乐。

我应王玉教授之邀翻译此书，深切地感到这次机会既是一次学习过程，又是对自己以往知识和经验的总结过程。原书包罗万象，这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，但错误疏漏之处仍在所难免，恳请读者不吝指教。

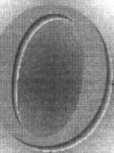
本书的第Ⅴ篇中，“基本领导技能”的部分内容由侯历华翻译初稿、“高级领导技能”由董铭霞翻译初稿，在此对她们的辛勤工作表示感谢！本书的翻译还得到了上海财经大学国际工商管理学院诸位老师的帮助，特别是我的导师杨公朴教授以及王玉教授，他们在工作 and 生活中都给了我极大的鼓励和支持。王玉教授对全书进行了认真的审查。另外，唐秀丽、黄意连、彭艇、刘雨眠、芮昱、刘颖、钟键兵、陈健等也参与了部分内容的初译工作，在此一并感谢！

此外，本书的完成离不开我的先生唐晓东和我父母的支持，感谢他们在翻译期间对我在精神上和生活上的支持！

朱舟

2003年于上海





英文版献辞

谨以此书献给今天和未来的领导者，他们的行为不断塑造着持续改变的世界。2001年9月11日发生的事情，最清楚地体现了我们所面临的领导挑战。

同时感谢我们的家人，感谢他们的支持与指导：

乔治安 (Georgeann)、安妮 (Anne)、埃米 (Amy) 和萨拉 (Sarah)

谢里 (Sherry)、劳拉 (Laura)、布拉德 (Brad)

黛安娜 (Dianne)、切尔西 (Chelsea)、伊恩 (Ian)、麦克拉伦 (McLaren)

英文版序言

通常，领导能力是导致经营混乱或运作良好的惟一因素，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，本书带有独特的心理学风格。作为我们的读者，您将被要求按心理学家的思路来思考领导学。本书中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，以及关于好的（和差的）领导方式的心理分析。在本书中，您会不断发现一些常用的心理学概念，如人格、价值观、态度、感知和自尊；还有一些类似行话的用语就不那么常用了，比如说，双回路学习理论、期望理论以及感知到的不公平。本书不是教练、销售经理、经济学家、政治学家或一般大众写出的那类书籍。

但也不必惊慌。因为本书作者同时也是具有敏锐观察力且善于倾听的教师，他们了解学生对什么感兴趣，并且他们的写作清楚明了，在本书中还有一系列趣味性的、刺激性的关于领导学的简要描述，包括卡通画、引述、轶闻集萃，许多令人感兴趣的人的个人感受，他们每个人都对某种学者观点提供了例证。

同样，由于本书的作者在他们的生活中（一同或单独）所扮演的角色远不只是心理学家和老师，他们还（曾）是儿童、学生、童子军成员、父母、教授（在美国空军学院）、空军军官、飞行员、教会成员、运动员、行政管理者、不知餍足的读者、好交际的健谈者，他们在本书中提及的故事和例子取自于广泛的个人来源，并且他们的轶闻也栩栩如生。

作为心理学家和学者，作者广泛评述了心理学研究、其他科学探究、领导者的个人反思以及就领导这一题目进行的哲学写作。通过提炼上述资料，他们得出了大量对当前及未来领导者有益的实用结论。书中的建议涉及目标设置、召集会议、谈判、管理团队内的冲突以及处理（领导者）个人压力等，这还只是其中的一小部分。

所有的领导者，不论年龄、岗位，都能从本书中发现一些有益的技巧，其主题涉及身体语言、记录日志以及如何缓解紧张等。

作者努力运用多种方法来帮助您——我们的读者，来感觉“做个负责人”会是什么样。比如说，他们设定了如下的困境：您身居领导岗位，且预算来自外部资助来源。您强烈相信论题 A，在公开场合您也强烈、明确支持该论题。资助您的外部机构的负责人将您叫到一边，对您说：“我们不同意您在论题 A 上的立场。请您在公开场合讲话时表现得低调一些，否则我们将重新考虑明年给您的预算。”

在这种情况下，你会做什么？辞职？大声反驳，并失去该机构的预算支持？在公开讲话中更为低调，同时觉得自己不诚实？您无法轻轻松松地给出答案，而在领导岗位上，这一情况又可能时常发生。所有的领导者迟早都不得不面对这项选择：他们在容忍多大程度的外部干涉，以便完成他们认为有价值的项目。

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论点。事实上，每一位领导者的成功，不管他们爬上的是哪一个金字塔的顶点，都是建立在其早年积累的经验之上的。成功的领导者是那些能通过反思、分析其先前的经验，从经验中学习，并据以解决未来更大挑战的领导者。

按照这一脉络，我在这里提个建议。事实上，我是在给您布置家庭作业（我懂，我懂，这种做法在一本书的序言中出现颇不寻常，但别走开，我有我的道理）。

您的作业：为了获取某些有益的领导经验，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，而若没有您的干预，他们不会从事该项活动。惟一的限制是，您不能告诉这 8 个人这么做的原因。

这 8 个人可以是朋友、家庭成员、团队成员、俱乐部成员、邻居、学生或工作同事。对活动的类型也没什么限制，只是要求这类活动应当是有意義的，而非仅仅是看电视、吃东西、看电影，或只是坐着聊天。它可以是滚轴溜冰聚会、有组织的辩论、歌咏会、一次远足、参观博物馆或是志愿者工作——如收捡废弃物、参观疗养院等。

在这个世界上，如果您致力于促成某些事情的发生，没有您的推动这些事不会出现，您就是在从事一项领导活动，与此相伴的是阻碍、压力和愉悦之情，此时您就会迅速理解本书作者所讨论的诸多论题的实用性。如果您先从事上述花费 2 小时的 8 人活动，接下来再阅读本书，您将能更深入地了解领导活动本身是多么复杂。您会了解到在建立愿景（“现在大家在一起了，下面该干什么？”）、激励他人、设置日程和时间表、分配资源，以及完成活动所面临的诸多困难。您甚至可能了解“身居高位者的孤独”。然而，如果您很成功，您也会体验到来自成功领导活动的激动与兴奋。一个人能够通过赋予他人更有意义的生活来发挥影响，哪怕只是短短几个小时。而且，尽管领导活动总有受挫、复杂的一面，但来自成功的令人兴奋的满足感也足以使人上瘾。推动事物发生的能力本身就会成为行为的动机。早期的成功，即使只是成功地领导 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。



作者坚信，领导能力开发过程涉及反思亲身经验。在阅读本书的同时，思考您个人的领导经验将对这一过程有所裨益。本书内容全面、博大精深，能激发努力、引人入胜，对每一位有志于更好地理解领导动力学，并提高他或她的个人业绩的读者都是实用的读物。

戴维·P. 坎贝尔



第4版序言

本书的第4版做了一些重大调整,我们相信这将有助于进一步增强本书的效用。修改目标是,在第4版中加入新材料的基础上,缩短全书的篇幅。一方面是固定的格式调整;另一方面,也删除了某些与主要部分及其主题相关程度较低的材料,完成缩减。

在第Ⅰ篇“领导是过程,而非职位”中,有两处主要的变化。第一处调整了权变领导一章在全书中的位置。在第3版中,该章节归在第Ⅰ篇。在这一新版中,该章被移到了第Ⅳ篇(第12章),与本书第2版中该章的位置相类似。具有讽刺意味的是,正是根据对第2版的反馈意见,把该章放在第3版的导论部分。然而,这一章的内容过于复杂、综合,在书中过早地提及并不合适。我们相信,将权变一章在书中稍后涉及,将有助于学生更清楚地理解本书对领导学的各种观点的全面介绍(即,第Ⅰ篇)。这一安排还将有助于学生更好地理解 and 正确评价这一章,因为学生在学习该章之前,已经对该论题有了更广泛的认识。在第Ⅰ篇中,另一处重要变化是对“评估领导能力并度量其效力”一章(第4章)所做的重大修订。在本书的每一版中,这一章都存在问题。我们能够理解,关于方法论问题的章节很难受到学生或老师的欢迎。另一方面,在认真考虑过彻底删除该章节的可能性后,我们决定对这一章进行修订并重塑架构。领导学似乎是每个人都能就此发表观点的论题,因此,我们认为提出下列问题绝对必要——您(或其他人)宣称自己通晓领导学,那么您(或其他人)是如何获得这些知识的?我们认为对该问题的回答是本章对全书期望达成的目标的基本贡献。

第Ⅱ篇,“关注领导者”,再一次以“权力与影响力”一章(第5章)为始点,且这一章自第2版以来基本上没有什么改动。第Ⅱ篇的第2章是“领导与价值观”,这一章进行了材料扩充,并谈及由于全球化的出现,领导者所面对的价值观问题日益突出。我们从本章中删除了“态度”一节,

从而使这一章更连贯、主题更明确。第Ⅱ篇中的其余章节也做了相当的改变。在本版中，第Ⅱ篇“关注领导者”中除上述第5、第6章外，仅余2章内容，而在上一版中，则还有4章。“领导行为”一章（第8章）基本上没有什么变化，但本版中“领导特质”一章（第7章）囊括了上一版中“人格”、“智力”和“创造力”3章中最精要的材料。我们将交易型领导与变革型领导放在第Ⅳ篇，构成第13章的部分内容。

第Ⅲ篇“关注追随者”中删去了一章，该章内容似乎在一定程度上与第Ⅰ篇中追随者与追随行为的材料相重。第Ⅲ篇中余下的2章（新的第9章、第10章）经过了修订更新，但结构和内容基本上保持了原有风格。

在第Ⅳ篇“关注情境”，有两处主要改变。一处改变此前已经提及：将“权变领导理论”由第Ⅰ篇移至第Ⅳ篇（第12章）。另一处改变则是增加了全新的“领导与变革”一章（第13章）。在当今世界上，变革的性质和速度对领导的影响，以及领导本身的性质正在经历的变化，使我们相信新增的这一章对本书有相当重要的贡献，我们也相信用本章的主题作为第Ⅳ篇的结论是恰当的。

与第3版相似，本版仍以篇幅相当长的关于领导技巧的内容作为结束部分。除了在团队开发方面增加了一类观点，该部分基本保留了原有的内容。另一方面，在新版中，每一章的最后都增加了一节，说明与每一章节关联最密切的特定领导技巧，我们希望以此来增加材料的有用性。

正如前面所说，在本版中我们进行了一些重要的格式调整。比如，删去了列于每章开始的“要点”。在每一章中仍保留“领导学箴言”，但在第4版中它们散见于每一章的页边留白处，而不再置于专门位置。我们还尽可能减少了重点材料的数量，目的仍然在于缩短本书的篇幅。本版中加入了几处新的重点材料，并彻底删除了旧版中的其他重点材料。最后一项变化是，在第4版中不断提及“三位领导者”——科林·鲍威尔（Colin Powell）、马德琳·奥尔布赖特（Madeleine Albright）以及松下幸之助（Konosuke Matsushita），并在页边留白处以特殊符号标记。

在此，我们想感谢为本版付梓做出重要贡献的人们。感谢我们在麦格劳-希尔——艾文（Irwin）的朋友、同事所表现出的热心鼓励、指导和支持，他们是萨拉·斯特兰德（Sara Strand）、安迪·温斯顿（Andy Winston）、约翰·贝尔纳特（John Biernat）、安娜·陈（Anna Chan）、埃伦·克利里（Ellen Cleary）以及达纳·伍（Dana Woo）。当然，我们还想在此感谢CCL的卡罗尔·瓦利（Carol Vallee）所给予的持续不断的支持。

我们还欠了很多的人情，他们对本书以前版本的评价和建设性建议为我们的修改提供了基础。在此，我们感谢来自唐纳德·卡西迪（Donald Cassiday）、帕特西夏·卡斯特利（Patricia Castelli）、阿默达·图通奇（Ahmad Tootoonchi）、戴维·戴（David Day）和黛安娜·托利（Diane Torry）的博学的、深刻的评价。此外，也感谢所有帮助我们纠正概念性错误的人，特别感谢凯特·贝蒂（Kate Beatty）。





目 录

第 I 篇 领导是过程,而非职位

第 1 章 领导是每个人分内的事	3
概述	3
本书的写作意图	4
三位领导者	5
领导是什么	6
阻碍领导开发的假命题	16
全书纵览	18
本章提要	19
关键术语	20
思考题	20
活动	20
第 2 章 领导是涉及领导者、追随者和情境三方的互动过程	21
概述	21
多镜头审视领导	21
领导者	25
追随者	29
情境	31
对领导和管理的再探讨	35
有效领导没有简单的诀窍	42
本章提要	43
关键术语	44
思考题	44

技能培养	44
活动	45
第3章 领导是教育和经验的产物	46
概述	46
行动—观察—反思模型	46
感知在经验螺旋中的关键作用	49
反思和领导开发	52
通过经历进行领导开发	55
通过教育和培训进行领导开发	63
塑造领导的自我形象	69
本章提要	69
关键术语	70
思考题	71
技能培养	71
活动	72
第4章 评估领导能力,度量领导效力	73
概述	73
评估领导	75
度量领导的效力	84
领导学的研究方法	88
领导学的箴言与理论	92
本章提要	94
关键术语	95
思考题	96
技能培养	96
活动	96

第Ⅱ篇 关注领导者

第5章 权力与影响力	101
概述	101
一些重要差异	102
权力与领导	104
影响策略	116
本章提要	121
关键术语	121
思考题	122
技能培养	123
活动	123
第6章 领导与价值观	124
概述	124
伦理与价值观	125



关于性别角色的刻板印象对领导的影响	140
跨文化领导	146
对领导的实践者的一些启示	149
本章提要	152
关键术语	152
思考题	153
技能培养	153
活动	153
第7章 领导特质	155
概述	155
人格特质与领导	156
人格类型与领导	165
智力与领导	171
情商与领导	183
本章提要	186
关键术语	187
思考题	188
技能培养	189
活动	189
第8章 领导行为	190
概述	190
领导行为研究	191
管理脱轨与自我拆台行为	202
改变行为	208
开发计划	209
本章提要	217
关键术语	218
思考题	218
技能培养	219
活动	219

第Ⅲ篇 关注追随者

第9章 激励、满足感和绩效	223
概述	223
激励、满意度和绩效的定义	224
理解和影响追随者的激励水平	228
理解和影响追随者的满意度水平	250
本章提要	259
关键术语	260
思考题	261
技能培养	262



活动	262
第 10 章 群体、团队及其领导	263
概述	263
群体的性质	264
群体 Vs. 团队:两者有差异吗?	274
吉纳特的团队效力领导模型	279
本章提要	291
关键术语	291
思考题	293
技能培养	293
活动	293

第IV篇 关注情境

第 11 章 情境的特征	297
概述	297
背景	298
相合模型	301
环境特征	317
情境工程	319
本章提要	322
关键术语	322
思考题	323
技能培养	324
活动	324
第 12 章 领导的权变理论	325
概述	325
规范性决策模型	326
情境领导理论	331
权变模型	335
路径—目标理论	341
本章提要	346
关键术语	347
思考题	348
技能培养	348
活动	348
第 13 章 领导与变革	350
概述	350
领导与管理:再次探讨	351
组织变革的理性方法	353
什么是领袖魅力型和变革型领导的共同特性	367
巴斯的变革型和交易领导理论	376

