



高等院校人力资源管理专业系列教材

Leadership Development

领导开发

吕峰 编著

南开大学出版社

高等院校人力资源管理专业系列教材

领导开发

吕 峰 编著

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

领导开发 / 吕峰编著. —天津: 南开大学出版社,
2014.12

高等院校人力资源管理专业系列教材

ISBN 978-7-310-04731-4

I. ①领… II. ①吕… 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(2014)第 291002 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人:孙克强

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

*

天津午阳印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

230×170 毫米 16 开本 10.25 印张 174 千字

定价:28.00 元

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125



高等院校人力资源管理
专业系列教材

总 序

社会需求是学科发展和专业建设的最基础和最强大的推动力。随着人力资源在社会经济各类组织中战略地位的不断凸显,人力资源管理的重要性也日益受到关注。虽然人力资源管理专业名称在我国出现只是在改革开放之后的 20 世纪 80 年代,但是近年来,随着我国社会与经济的高速发展对于高素质的人力资源管理人才的需求不断扩大,人力资源管理领域的专业人才培养工作取得了突飞猛进的发展,我国人力资源管理的学科建设和专业发展也已经进入不断完善和日臻成熟的阶段。

南开大学是国内商科中较早设立人力资源管理本科专业的院校之一,现已形成较为完整的人力资源管理专业的本硕博系列学位培养体系,2008 年人力资源管理专业又获得教育部的高校“第一类特色专业建设点”项目的支持。本套系列教材的策划和撰写正是我

们进行高校人力资源管理特色专业建设探索的重要活动之一。

在人力资源管理专业系列教材建设方面,我们2001年推出的“21世纪人力资源开发与管理系列教材”(共六册)得到了学界和业界人士的认可,并被多所高校列为教学用书。在当前社会与经济发展的新形势下,尤其是信息化、网络化社会的发展,中国经济全球化程度的加深,以及新的劳动合同法的出台等一系列因素,对中国企业人力资源管理带来新的机遇和挑战,也对我国人力资源管理学科发展提出新的要求,我国人力资源管理专业的知识结构、培养目标、课程内容安排和教材体系建设等方面都需要进行相应的调整和完善。如何借鉴国际先进经验,结合我国经济和社会发展的现实需求,探索新的适应国际化发展和体现我国特色的人力资源管理专业人才培养的教材体系显得十分迫切。为此,我们决定对第一套教材进行全面修订和重大补充。

本套“高等院校人力资源管理专业系列教材”是由南开大学商学院人力资源管理专业教师团队精心策划和撰写的。编者们结合近年来国内外人力资源管理领域在理论研究和实践应用方面的发展走向,同时本着推动具有我国特色的高校人力资源管理专业的课程与教材体系的不断完善思路,力求为广大学生提供一套前瞻性、系统性、创新性、实用性较强的专业教材。

本套丛书共包括七本教材,分别是:《人力资源管理概论》、《职务管理》、《员工招聘》、《人力资源开发》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《员工关系管理》。本教材力图做到既有理论的深入分析,又具有实践的可操作性,同时也成为企业人力资源管理部门专业管理人员的参考工具。本书可供高等学校人力资源管理专业学生使用,也可供工商管理类、劳动管理专业学生使用。

丛书在编写中难免有一些不足之处,敬请读者批评指正。

组织战略达成的基础来自领导的持续有效性。《剑桥中国史》总结为什么秦帝国最后能够统一六国，其中很重要的一条是统治者的长寿。“在长达一个半世纪中，秦幸运地连续被几个既能干又特别长寿的王所统治，从而给它提供了政治的连续性和稳定性”。支持商鞅的秦孝公统治 24 年，接下来，秦惠文王统治 27 年，秦昭襄王更是统治 56 年，这些都为后来的秦王政奠定了坚实的基础。古代帝王的长寿可以成为帝国政策稳定的一个重要因素，由此带来的收益是非常明显的，例如后来清朝的康乾盛世。从封建帝王推而广之，组织内领导者以及领导行为的长期稳定对于组织的有效成长也是至关重要的。

这正是领导开发的战略目的：对组织有效的领导持续地延伸，这应该是长寿企业的人文特征。当一个组织能够持续有效领导时，这个组织的绩效才能够得

到持续的保障。应该说,那些试图长久发展的组织都应该重视领导开发。但是,或许是因为领导这个概念本身的歧义,或许是因为今天的人们已经非常习惯于通过顾名思义再加上自己的一点想象力来界定理论,总之,领导开发,是一个经常被误解的概念,因而在实践中也常常被错误地执行。

最大的误解就是将领导开发简单地等同于领导者培养或者开发。仔细想来,这个误解的潜在逻辑是,只要这个领导者是优秀的,那么,领导过程和领导效能就会自然得到保障。这是典型的英雄情结,也是第一代领导者在对待领导开发时经常的心态。但是,大量事实告诉我们,将组织绩效捆绑于个别英雄的行为显然是一种短期的、非理性的、浪漫的心理,这虽然可以带给我们充满艺术性的跌宕起伏,却不是组织理性发展可以依赖的基础。

组织必须十分清楚的是,领导开发是为了实现在组织各个层面的持续有效领导这样一个目的,而不是仅仅锻造出若干个卓异的领袖。挽狂澜于即倒的领袖是组织的幸运,却不是组织的期望。这样一个重大的、根本的目的,当然需要组织极为审慎的思考。

思考需要回到原点。尽管有关领导的定义多种多样,但谁也不会否认最基本的模型:所谓领导,其实是领导者与被领导者在—个环境下发生的影响关系。因此,如果期望能实现领导效能的最大化,组织需要有计划地强化有关领导的各个要素。例如,领导环境中的信任。我们都很清楚,如果领导者与被领导者之间是缺乏信赖的,那么,领导者的指令就不可能被认真执行,整体效能也不可能得到保障。就像在西藏拉萨的气压环境下,不到 100℃ 水就开了,这是环境造成的;在东北的黑土地,就是不用化肥,庄稼也能够茂盛的生长,这也是环境的功效。但是反思实践,又有多少领导开发真正重视其领导环境的营造?

现在我们可以说,领导者培养只是对领导开发狭义的理解。在实际操作中,这虽然是最容易进行的工作,但如果把领导开发简单地等同于领导者培养或者开发,领导开发的目的是根本不能真正实现的。

领导开发是一个系统,这是本书希望强调的关键点。本书在对一些似是而非的概念和理解进行澄清的基础上,对领导构成的最基本要素进行分析,明确提出领导开发本质上是对领导要素的系统强化。这就意味着,领导开发是一个贯穿组织的体系。只有这样理解,对组织极为关键的领导开发才能够被正确地开展。这也是本书的根本希望。

本书是 2009 年应北京大学教育学院吴峰教授的邀请开始酝酿,到今天

基本完成有将近五年的时间。过去的五年时间恰是中国企业对 2008 年金融危机消化、理解、反思的阶段，这期间我们可以看到企业形形色色的发展与起伏。总结起来，那些经受住市场历练的组织，表面上是规模的变化，可内里却在发生着伟大的蜕变。不约而同地，曾经充满激情的组织开始理性起来，曾经充斥着个人英雄主义迷信伟大决断的组织开始依靠组织的力量。这是真正的成长。

如果说过去中国没有伟大的企业，但是未来，正在真正成熟的中国企业，它们持续稳健的成长一定会给世界一个惊喜。



目 录

第一章	领导开发	(1)
第一节	什么是领导?	(3)
第二节	有关领导的主要理论流派	(5)
第三节	领导与管理	(13)
第四节	领导开发	(16)
第二章	领导者培养	(21)
第一节	领导者培养	(23)
第二节	胜任力	(28)
第三节	培训的一般流程	(33)
第四节	成人学习动机	(41)
第五节	工作经历与基于问题的学习	(45)
第三章	被领导者	(50)
第一节	影响力的构成和基本策略	(52)
第二节	被领导者建设的基本理念	(59)
第三节	关键人才管理	(62)

第四章	领导环境	(76)
第一节	企业文化	(80)
第二节	信任	(88)
第三节	非正式组织	(94)
第五章	领导开发与组织学习	(100)
第一节	组织学习	(102)
第二节	内部知识	(110)
第三节	外部知识	(116)
第六章	领导开发的战略意义与具体执行	(124)
第一节	领导开发的战略意义	(126)
第二节	领导开发的具体执行者	(137)
	主要参考文献	(148)

领导开发

【本章案例】联想：柳传志的领导

2013年4月4日，中央电视台《对话》栏目演播厅里很是热闹，一位长者的出现，迅速HOLD住了全场，现场顿时安静下来。这就是柳传志的魅力。然而，这样的魅力并非因为他独具威严，相反，他对现场的每一个人都很和蔼，脸上微微挂着笑容。

在中国企业界，无论财富、权势的榜单如何变换，柳传志已经无须再排座次。这位中国现代企业制度建设的拓荒者，在长达30年的时间里，让联想从一家国有小型作坊变成一家具有清晰产权体系、卓越品牌价值的大公司。柳传志用自己的领导理念带出了一支优秀的经营管理团队，培养了一批年轻的企业家，他还用自己的投资思想拉动了更多的国企转型和发展。

1984年11月，柳传志带领11个人以20万元起家创办了联想公司，创业之初曾经遇到许多的问题，但是他和他的团队都没有放弃，而是执着地坚持下来。柳传志有伟大的公司情怀。无论是做大做强联想集团，

还是“排兵布阵”联想控股，他都希望“受人尊敬、值得信赖”。柳传志在追求远大理想和目标上立足于满足共同的愿望和利益，而不是追求属于自己的利益和目标，他没有像其他创业者那样渴望成为“资本家”，而是从内心想要为更多的人带来财富和希望，因此他激励自己和自己的同事，引导大家认识共同的利益，并为实现共同的利益而奋斗。他经常和人说：“我们要办一个长远的公司，为子孙后代做点事，而不是办成一个短期的能够闪烁光芒的公司”。

柳传志长年有阅读的习惯。在很长一段时间里，他的办公桌上放着一本名叫《基业长青》的书，这本书通过很多案例讲述了那些伟大的公司长盛不衰的秘密。柳传志后来回忆这本书的内容时说：“《基业长青》这本书里讲到，一家高瞻远瞩的公司就像一件伟大的艺术品，你无法指出是哪一点使得整个作品如此完美，倒是整个作品——所有细节协调一致创造出来的整体效果——造就出经得起时间考验的伟大特质。”

从联想创立到今天，近30年的时间里，无论柳传志如何选择，进退之间，仿佛都能看到这句话的影子。在市场的竞争中，柳传志一直很谨慎，柔性突围。作为一个科研企业，联想并没有从一开始就走上科研的道路，而选择“贸工技”（贸易—生产—科研）的顺序突围。“它在当时的阶段非常重要，因为它没有资金，对市场也没有什么概念。”柳传志说。直到今天，联想一直在技术创新上采取保守的态度，电脑的处理器等主要零部件仍来自进口，而这也经常成为外界讥讽联想缺乏民族担当的话柄。柳传志常说，所有的企业家中，他最佩服和欣赏的是华为的任正非，任正非的胆识与魄力是自己所没有的，但柳传志认为，这并不意味着他的选择是错的，他有自己独特的考虑问题的方式。

柳传志重视人才培养，在联想打造出了一支出色的人才队伍，使企业不断保持旺盛的发展后劲；他还从长期的企业管理实践中探索出了以“管理三要素”为核心的一整套具有联想特色的企业管理理念和方法。根据柳传志的解释，好的企业就像是一支军队，必须要做到进退有章、阵脚不乱。而要做到这样，就要求能“带队伍”完成许多职能，诸如：建立什么样的结构，使企业的运转效率最高；采用什么样的管理模式，使员工令行禁止；采用什么样的激励方式，使年轻的知识分子发挥最大的创造力，并培养出出色的领军人物，等等。

30年弹指一挥间，岁月无情地将当年意气风发的柳传志变成了一个年近七旬的长者，他用毕生功力所积累起来的领导艺术，引领着联想经历政

治与经济的风风雨雨，一路走来，并慢慢将联想塑造成今天的“性格”。

今天，领导已经成为一个在管理实践中使用频率很高的词。有人甚至说，领导之于经济管理，就像爱情之于人生一样是一个永恒的话题。或许正是因为领导是一个普遍使用的概念，不同的人就会有不同的理解，这些理解延伸到实践中，自然会导致形形色色与领导相关的行为，包括领导开发。

本章的目的是廓清概念。首先，我们明确领导的定义，这是领导开发的根基，分析对领导概念认识的误区；其次，我们将介绍有关领导的主要流派，这些不同的理论体系能够丰富我们对领导的理解；再次，我们将区别领导和管理这两个概念，这样的区别除了让我们更明确领导者的角色外，还能让我们更准确地把握领导开发；最后，在系统分析的基础上，进一步论述持续领导的价值，并介绍领导开发的基本模型。

第一节 什么是领导？

领导，的确是一个非常容易产生歧义的词。仅就字面理解，领导有两层意思：一是带领并引导组织朝一定方向前进；二是担任领导的人。也就是说，在领导的第一层意思里，领导被看作一个动词，是一种行为，而且这个行为有明确的方向性；在第二层意思里，领导则是这个动作的发出者，在这一层上，领导和领导者成了同义词。

翻开管理文献，可以找到很多有关领导的学术定义，比较有代表性的有：

- 领导是对一个组织起来的集体为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程（拉尔夫·M. 斯托第尔，1950）。

- 领导是促使下属按照所要求的方式活动的过程（华伦·G. 本尼斯，1959）。

- 领导，是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为（G. R. 特纳，1960）。

- 领导是一种统治形式，其属下或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制（科·扬，1964）。

- 领导是在某种情况下，通过信息沟通过程所实现的一种为了完成某个目标或某些目标的人际影响力（R. 坦南鲍姆、I. R. 威斯勒和 F. 麻沙

瑞克, 1965)。

- 领导即有效的影响。为了施加有效的影响, 一位领导者需要对他(或她)的影响进行实地的了解(克里斯·阿吉利斯, 1976)。

- 领导是领导者与追随者之间有影响力的一种关系, 当他们试图真正地加以改变并期望得到反映他们共同目标的结果时(理查德·L. 达夫特, 2005)。

管理学的研究者在解释领导时, 会根据自己研究的角度, 有所侧重地阐释领导的某一方面。但以下几点是共同的: ①领导存在于环境、领导者和被领导者之间, 它是一个过程; ②这个过程中的行为是影响, 即领导的作用机制是施加影响, 并且这种影响的作用是双向的、互动的, 虽然管理学家经常讨论的是领导者对被领导者的影响, 但被领导者的实际情况和行为也会对领导者产生重大的影响; ③领导活动的最终结果是实现目标。

在本书中, 我们将沿用约翰·科特在《变革的力量》一书中对领导的定义: 领导是一个目标的实现过程, 即领导者主要通过非强制性的方式方法, 鼓动一部分人(或一个集体)来实现一个或若干个既定目标的过程。科特又进一步把领导细分成三个部分:

1. 确定企业经营方向——对未来, 通常是对遥远未来情况的高瞻远瞩, 并为实现愿景目标而制定变革战略。

2. 联合群众——对需要合作的人讲明这一既定的经营方向, 以形成联盟, 对愿景目标形成共识并致力于实现这一目标。

3. 激励和鼓舞——通过唤起人类非常基本但常未得到满足的需求、价值和情感, 使群众战胜变革的各种障碍, 沿着正确方向前进。

有了这样的定义, 一些经常出现的对领导的误解就比较容易解释了。

最常见的误解是把领导和领导者当作一回事。其实, 领导者的含义是“能把别人吸引到自己周围来的人”, 进一步说, 领导者就是别人想要追随的人, 是能够得到别人信任和忠诚的人。而领导, 按照上面的定义, 它指通过一些非强制性的方法, 鼓动一个群体的人们或多个群体的人们朝着某个方向、目标努力的过程。所以, 领导者在领导的过程中处于主导地位, 他是影响、指挥等动作的发出者。当然, 如果没有动作的接受者, 动作本身也就不具备任何意义。然而, 在日常生活中, 第二个定义最常使用, 例如“某位领导”等。本书将领导定义在前一个方面, 即把它视作一个过程。为了防止混淆, 本书将使用“领导者”或“领导人”来专门区别于“领导”。

第二种常见的误解就是把领导等同于领导力。领导力的概念起源于中

国的实践界，是一种民间说法，是领导能力、领导作用以及影响力等多方面的综合。领导力是对领导者个体表现的一种观察和表述，例如“谁有领导力”、“谁的领导力更强”等说法。不过，我们很清楚地知道，一个人的领导力与所处的环境和面对的对象是相关的。所以，领导力可以被看作对领导的狭义解释，而不是领导的全部含义。

还有一种误解是认为只有企业的高层管理人员才是领导者。企业中的高层管理人员，由于他们所处的地位，容易产生影响力，因而经常被人们视为“领导人”。但实际上，只有那些能把别人吸引到自己周围来的高级经理，才是具有领导能力的人，才能被视为领导者。所以，高层管理人员不一定是领导人，有些人只能被定义为只会机械执行指令的管理者。而在企业基层，也不一定没有领导人，即使是基层专业技术管理人员，有时也需要在他们的岗位上发挥领导作用。例如，为了更快地对市场信息做出反应，工程设计部门必须学会如何从生产和市场部门来获得消费者对于产品的意见。尽管很多企业都有正式的沟通渠道，保证来自市场和生产部门的信息能尽快传达到设计部门，但实际上，如果设计部门的技术人员缺乏基本的领导能力，他们将无法得到其他部门的充分配合。其实，从企业最基层的班组长到高层的总经理，在企业的各个层面上，都需要各种各样的领导者。所以，通用电气公司前任总裁韦尔奇说，领导的力量散落在企业的各个角落，组织的每一个成员都有领导的机会。也就是说，领导者不仅存在于企业的高层，优秀的企业应该使领导表现在企业的每一个层面，只有这样，企业才会充满活力和具有进取心。

澄清这些误解，对于展开后面的论述是非常必要的。因为只有把领导理解为一个过程，才会让我们更加全面地、系统地分析影响领导效能的因素，而不仅仅关注领导者个体；只有把领导理解为一个全局，才会让组织更加全面地强化领导，而不仅仅关注几个人。有了对领导概念的准确把握，领导开发才不会因为歧义而导致不正确的实践。接下来，我们简要梳理一下领导科学发展的脉络，这将更加全面地丰富领导开发的思路。

第二节 有关领导的主要理论流派

自现代管理学诞生以来，有关领导学的著作很多。在这些出版物中，

有一些是基于个人经验的，有一些是属于触类旁通的，还有一些是貌似学术的。即使从比较纯粹的学术层面看，领导理论也是学派林立。大体来说，现代管理学中的领导理论可以分为三类：领导者个人特质理论（traits theory）、领导者个人行为理论（behavioral pattern theory）和领导情境理论（situational theory）。

一、领导者个人特质理论

领导者个人特质理论，也被称为素质理论、品质理论、性格理论等，是早期研究领导的主要理论，它力图从领导者个人品质和特性上找出有效领导的特征。根据对领导者个人特质来源的不同解释，该理论可分为两种：传统特质理论和现代特质理论。

传统特质理论认为，领导者的个人品质是与生俱来的，生来便不具备某种特质的人就不能成为领导者。主张特质理论的人认为，一个人的身体特征、性格、个人品质影响其对下属施加影响的能力。早期美国管理学家爱德温（Edwin E. Ghiselli）提出了 8 种个性特征和 5 种激励特征。他在其《管理者探索》中研究得出的 8 种个性特征为：才智、首创精神、督察能力、自信心、决断力、适应性、性别、成熟程度等；5 种激励特征为：对工作稳定的需求、对金钱奖励的需求、对指挥别人权力的需求、对自我实现的需求、对事业成就的需求等。1969 年，吉布（Gibb）的研究认为天才领导者应该具有 7 种特质：善于言辞、外表英俊、高超智力、充满自信、心理健康、支配趋向、外向敏感等。后来，斯托格克利尔（Stogdill）等认为领导者的特质应包括 16 种特质。

经过几十年的研究和实践，许多人开始质疑传统特质理论，进而产生了现代特质理论。现代特质理论认为领导是一种动态的过程，领导者的特性和品质是在实践中形成的，是可以通过训练和培养造就的。

个人特质理论的主要缺陷是：①过于强调领导者在整个领导过程中的主体地位，忽略了被领导者的地位和影响作用。事实上，一个领导者能否发挥其领导效能，会因被领导者的不同而不同，脱离被领导者来谈论领导者的品质和能力，是缺乏说服力的；②领导者的品质特征内容过于繁杂，且随不同情况而变化，很难准确探明获得成功的真正因素；③难以准确描述领导者所有特质与特征以及在不同组织背景下的相对重要性；④个人特质理论过于强调领导者特质的标准性，忽略了领导者特质的差异性。显然，在一个组织获得成功的领导品质不一定能在另一个组织中获得成功。

尽管存在上述缺陷,但直到今天,有关领导者个人特质的研究也没有停止。近些年,研究者提出了魅力型领导的概念,并进行了大量的总结。虽然研究背景和结论比以往的理论更加成熟,但其基本逻辑仍然没有脱离领导特质这条主线。人们总希望能够通过各种各样的归纳找到优秀领导者的特质。领导者个人特质理论的基本逻辑仍旧是可取的,如领导者是可培养的,领导能力是一个动态的过程等。实际上,这些年在组织中广泛应用的胜任力概念就是领导者特质延伸的一种新说法,有关胜任力我们会在下一章中详细论述。无论如何,严谨描述的领导者特质是领导开发的基础和前提。

二、领导者个人行为理论

继领导者个人特质理论以后,20世纪40年代产生了领导者个人行为理论。因为较之于个体特质,行为更容易观察和塑造,所以,领导者个人行为理论从行为方式来探索成功的领导模式。其中,比较有代表性的研究理论为美国俄亥俄州立大学的领导行为四分图、管理方格理论和领导连续统一体理论。

1945年由美国俄亥俄州立大学提出的领导行为四分图为领导者个人行为理论奠定了基础。该校研究人员将领导者行为分解为两个方面:抓工作组织和关心人。抓工作组织是以工作为中心,领导者为实现工作目标,规定自己和下属的任务,包括进行组织设计,明确职责关系,制订计划,建立信息途径,确定工作目标等。关心人是以人际关系为中心,包括建立互相信任,尊重下级的意见,注意下属的感情、需求和问题等。他们以抓工作组织为横坐标,关心人为纵坐标,通过这两个维度的组合区分了领导者的四种行为。如图1-1所示。

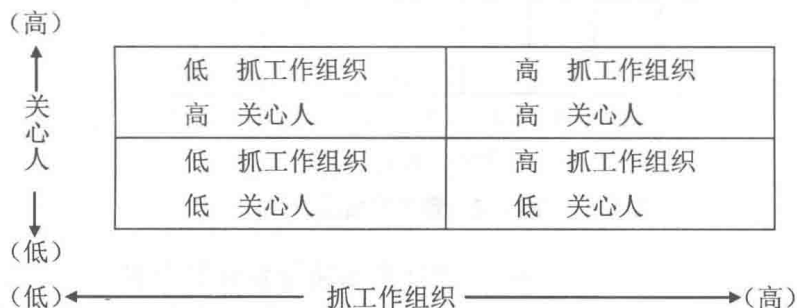


图 1-1 领导行为四分图