



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



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

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. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 8
教育部经济管理类主干课程教材. 人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-17918-6

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 (2013) 第 188159 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

刘松博 编著

Lingdao Xue

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)		010-62511398 (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		
印 刷	北京市鑫霸印务有限公司	版 次	2013 年 8 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2013 年 8 月第 1 次印刷
印 张	17.75 插页 1	定 价	35.00 元
字 数	374 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

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

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。通过积极地参与领导学的相关课堂，广泛地与专家学者沟通学习，大量地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。

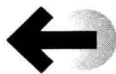
第一个体会是，领导学的教育是非常重要的。

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MBA学生提供内容十分丰富、教学方法各式各样的领导力培训课程。在这被称为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EMBA、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,突出了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,培养出对领导的浓郁兴趣,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。

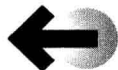
早在2010年做访问学者时,本教材的撰写准备工作就已经开始了。回国后,我的硕士研究生林晓霜、戴玲玲、杨蕊竹、李晨和王亚楠参与了初稿的写作和案例的搜寻工作。非常感谢他们的辛苦努力,能够有这样优秀而踏实的学生是我的幸运。同时,非常感谢中国人民大学出版社的熊鲜菊老师,是她的鼓励让我有勇气动笔来驾驭领导学这样庞大的体系。本来这本教材可以更早与读者见面,由于我杂事缠身,竟然拖延至此,也要十分感谢她对我的耐心和信心。

希望本教材能够成为那扇门。

目 录

第1篇 什么是领导

第1章 领导概览	3
引例 马云：影响力大师	3
第1节 领导与领导力	4
第2节 领导与管理	8
第3节 你可以是领导	10
案例分析 巨人集团缘何由盛转衰？	15
第2章 领导者与追随者	18
引例 谏诤之风	18
第1节 积极与消极的追随者	19
第2节 如何做一个追随者	23
第3节 领导—成员交换	28
案例分析 人力资源经理的离职	33
第3章 你应该是领导	35
引例 人人都可是领导	35
第1节 分布式领导	36
第2节 自我领导与领导涌现	41
案例分析 戈尔公司：分布式领导的影响力	48
第4章 领导力与权力	50
引例 现代郑梦九要放开权力	50
第1节 权力与权威	51



第2节 领导者需要多少权力	56
第3节 权力距离与领导	59
案例分析 谷歌：拿破仑的孪生兄弟	63

第2篇 领导什么样

第5章 领导的特质	67
引例 “全球电子商务教母”的成长困境	67
第1节 领导的人口统计学特征	68
第2节 领导特质要素	72
第3节 价值观与态度	77
案例分析 李嘉诚的财富密码	82
第6章 领导的道德	85
引例 铁轨边的道德难题	85
第1节 为什么关注领导的道德	86
第2节 道德型领导	89
第3节 从现在做起	93
案例分析 穆尔蒂：领导的原则	98
第7章 领导的风格	100
引例 昙花一现的独裁辉煌	100
第1节 独裁型与民主型领导	101
第2节 指挥型与参与型领导	105
第3节 授权赋能型与公仆型领导	109
案例分析 王传福：以人为本的“独裁者”	114
第8章 魅力型与变革型领导	117
引例 魅力乔布斯：东山再起	117
第1节 魅力型领导	118
第2节 交易型领导	124
第3节 变革型领导	126
案例分析 大西洋与太平洋茶叶公司同克罗格的变革之争	131
第9章 权变的领导	134
引例 入乡随俗	134
第1节 费德勒的权变模型	135
第2节 路径—目标理论	139
第3节 赫赛—布兰查德的情境领导理论	141



第4节 领导的替代	144
第5节 不同文化下的领导	145
案例分析 合资企业广州标致和上海大众汽车公司的跨文化管理	150
第10章 中国背景下的领导	153
引例 康熙之道	153
第1节 中国背景下的领导学研究	154
第2节 家长式领导	156
第3节 中庸领导	163
第4节 政府中的行政领导	166
案例分析 言者无过，知错必改	170
 第3篇 怎样做领导	
第11章 领导职能	175
引例 当领导站上指挥台	175
第1节 斯隆领导模型	176
第2节 激 励	181
第3节 决策制定	183
第4节 环型职能模型	187
案例分析 好老板的尽职清单	190
第12章 领导变革	192
引例 唯创新让企业摆脱平庸	192
第1节 变革的类型和过程	193
第2节 变革的阻力	198
第3节 领导变革	202
案例分析 李东升与 TCL 公司	206
第13章 战略领导	209
引例 苏泊尔创始人谈二次创业	209
第1节 战略领导的贡献与类型	210
第2节 战略领导的组织机制	216
第3节 高层管理团队	219
案例分析 巨人集团	224
第14章 团队领导	227
引例 团队人才让浪潮软件快速发展	227



第1节 高绩效团队	228
第2节 团队领导	232
第3节 自我管理团队	235
第4节 怎样发展团队领导者的技能	238
案例分析 马云：唐僧的团队是最好的团队	240
 第15章 领导技能	242
引例 卓越的领导力	242
第1节 领导者的个人技能	244
第2节 人际关系技能	246
第3节 团队技能	252
第4节 其他领导技能和领导力开发	257
案例分析 闲与忙	261
 第16章 学习型组织与虚拟组织中的领导	263
引例 百思买 CEO 布赖恩·邓恩的自述	263
第1节 领导学习型组织	264
第2节 领导虚拟组织	270
第3节 柔性领导	273
案例分析 马云的柔性领导	275

HRM

第 1 篇 什么是领导

学习目标

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

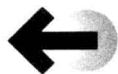
引 例

马云：影响力大师

1994 年秋天，马云拉着同在杭州电子工学院教书的计算机老师一起创业，建立了国内第一家电子商务网站“中国黄页”，但是那时，马云只是精通外语，对于互联网和计算机的认识还一知半解。而互联网领域的富豪之中，丁磊、史玉柱、马化腾等人都是程序员出身，李彦宏、张朝阳等人都有海归背景，两者都不是的纯本土人士马云却创造了一个中国最大的互联网公司。

马云利用其本人的魅力，来招揽忠诚和默契的“左膀右臂”；另外，马云对于整个管理团队也是敞开心扉，带头坚守。

在 2006 年卫哲等一大批职业经理人加盟前，阿里巴巴并没有足够的资金和资源去吸引出色人才。在互联网泡沫破灭的过程中，美商网之类昔日比阿里巴巴还要风光的电子商务网站都灰飞烟灭，大批投资人对电子商务失去了信心，但马云始终坚信，网上贸易将是大势所趋。他的执著和坚守为其赢得了时间。与其说很多投资人以及员工是被马云滔滔不绝的说辞忽悠了，还不如说，是被马云内心那份坚持的决心打动，一直陪着马云一起坚守。



2006年的雅虎入股和2007年年底的香港上市,给阿里巴巴带来了巨大的财富,所有之前和马云一起奋斗的团队成員和投資人,都站在了一个关键的檻儿上:苦奮斗10多年,财富终于在一朝变現,马云的精神感召力量还能继续支撑所有人坚守和向前吗?在巨大的现实利益面前,之前“信誓旦旦”与員工共享财富的马云能兌現自己的承諾嗎?

所幸马云有自己独特的世界觀和财富觀。在阿里巴巴企业对企业(B2B)业务上市的过程中,人們曾普遍预期“马云个人持股不会少于20%”。但是马云进行了非常周密的分配,将自己的份額几乎降到了最低限度。十幾年間阿里巴巴的总资产規模增加了20万倍,但是,马云个人在整个财富中所占的比例却不足10%,马云将大部分财富留给了投資者和内部員工。在以往的互联网创业故事之中,这种大规模的散財絕無仅有,马云散財的魄力更让人折服。

马云的胸怀、眼光与管理智慧,散发着耀眼的光芒,吸引越来越多的有志之士与他一起迎接时代的挑战,做时代的弄潮儿。面对他即将在2013年5月10日正式退休这样的情况,很多人害怕阿里巴巴不会再有以前的好表现。但马云说:“所有人都告诉我,中国企业的创业者是不能退休的,所有人都认为企业离不开自己,这个跟儿子离不开自己有什么区别?一个儿子离不开自己,不是儿子错了,是你错了。如果你真爱这个儿子,从小就应该让他独立。阿里巴巴跟其他公司不同的一点,就是我们花了很多时间在领导力管理上。阿里巴巴现在有很多公司,但我们的管理思考和方法在中国还是很独特的。”

资料来源:许扬帆:《马云——影响力大师》,载《IT经理世界》,2008(6);丁伟:《马云谈退休:从哪来回哪去,我就是一小混混》,人民网,<http://finance.people.com.cn/n/2013/0506/c1004-21370911.html>,2013-05-06。

马云,这个其貌不扬的另类斗士,已经成为世界瞩目的焦点。十多年艰苦卓絕的奋斗,成就了一个阿里巴巴王国。从马云极富传奇色彩的创业史中,我们或许能体会到,一个成功的领导者对于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,让人们对于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。

第1节 领导与领导力

一、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；

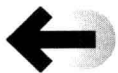
第三，领导活动的目的是实现一个特定的目标，这个目标决定了领导活动的方向。

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）。

二、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营养，适时变通和进步。一个优秀的追随者也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力和



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）的蓬勃发展正说明领导的概念在不断革新，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、跟随者、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，而是全局观和动态观的培养。永远不要忽视领导的本质：领导是领导者与追随者相互影响的动态过程。这提醒我们领导者和追随者应该视对方为伙伴，重视与对方的互动关系，而不要将双方的关系对立起来。

实践中，作为伙伴关系的领导正在获得越来越多组织的青睐。在这样的组织中，尤为重视团队凝聚力的提升和员工授权的发展。高露洁-棕榄公司的前首席执行官（CEO）鲁本·马克（Reuben Mark）就是这类领导者的典范。虽然这样的领导者没有锋芒毕露的野心，他们总是表现得谦逊随和，但你绝不能否认其身上所展现出来的超凡魅力。



篇中案例

高露洁-棕榄公司前 CEO 鲁本·马克

《商业周刊》曾经邀请鲁本·马克对一篇关于 CEO 的文章给予评论，他礼貌地拒绝了，因为他认为，这样做对他的公司没有什么意义。马克自 1984 年任高露洁-棕榄公司的 CEO 以来，一直避免在公众面前曝光，并不断拒绝媒体采访，尽管他的业绩比许多高调的管理者要好很多。他的领导理念高度强调团队合作而非个人成就。

马克认为，如果不断在电视或杂志上曝光，领导者就可以被看做暗自挪用员工的努力来获得大众的好评。妇女权益组织 Catalyst 的总裁希勒·惠灵顿指出：“他（马克）希望公司成为巨星，而不是他自己。”大多数分析家也认为，高露洁确实是商业巨星。

马克还以与高层管理者特权绝缘而著称。他经常自己接电话，并亲自到公司大堂迎接来访者。当他到国外出差时，总是乘坐普通航班，而不是动用公司专机。尽管马克以个性强硬、脾气火爆著称，但他总是能把自己的抱负和热情转化为公司下一步发展的目标。在公司的年会上，他总是对来自世界各地的员工给予嘉奖，尽管他们对创新、市场份额增加或公司运作所作的贡献远不如他自己。据瑞银华宝一位跟踪分析高露洁公司的分析师说：“马克的许多员工甚至愿意为他挡子弹。”

资料来源：理查德·L·达夫特：《领导学原理与实践（第3版）》，北京，电子工业出版社，2008。

三、领导的分析层次与有效性

(一) 领导的分析层次

组织中的领导是一个多层次的现象,研究者一般在个人、群体或组织三个层次中的某一个上进行探索和分析。

个人层次(individual level)上的领导学研究主要是围绕领导者本人及领导者与下属个人之间的关系展开的。群体层次(group level)上的领导学研究主要讨论领导者和下属集体之间的关系。组织层次(organizational level)上的领导学研究则聚焦于领导者或领导团队和整体组织的相互影响结果和影响机制。其中,个人层次的领导学研究是基础。

(二) 领导的有效性

1. 领导有效性的标准

领导的有效性如何体现?这与领导的定义一样,是一个非常复杂的问题。费德勒(Fiedler)的权变模型(详见第9章)根据群体表现来定义领导有效性。按照这一观点,当领导者的群体有良好的绩效时,该领导是有效的。其他一些领导模型,例如第9章中豪斯(House)的路径—目标理论,则认为下属的满意是决定领导有效性的主要因素。如果要提供一个完整的领导有效性的依据,需要包括领导者承担的全部功能与评估要素,而且,不同的评估主体可能有不同的评估标准。可以结合领导学研究的三个层次,将判断领导有效性的关键要素总结如下:

(1) 个体层次有效性:员工满意度、职业发展、离职行为、主动性、业绩等;

(2) 群体层次有效性:团队目标实现、内部团结、适应环境的能力等;

(3) 组织层次有效性:财务目标、产品与服务质量、内外部协调等。

为了达到领导的有效性,领导者本人必须成为有效的领导者,能够帮助和带领个人、团队和组织实现目标,这就需要无止境的学习,掌握必备的领导学知识,也需要经验的积累、同事的协作和组织的支持。对于一个组织而言,应该帮助各个层次的领导者成长,营造领导力培养和生发的环境,允许每一个领导者犯错误,从而促进领导者不断学习并开发新的技能。

2. 有效和成功的区别:领导有效性的启示

卢森斯(Luthans, 1989)及其同事对管理者的有效性和成功进行了区分:有效的管理者是指那些拥有令人满意的、高生产率的员工的人;而成功的管理者是指那些职务晋升速度较快的人。卢森斯在研究中发现,这两类管理者从事的是不同类型的活动:有效的管理者在与下属沟通、冲突处理、对员工的培训、发展和鼓励员工上花费了大量的时间和精力;而成功的管理者其注意力却不在员工身上,他们注重关系开发,包括内部关系的处理以及和外部的、社会的及政治领域的广泛接触。