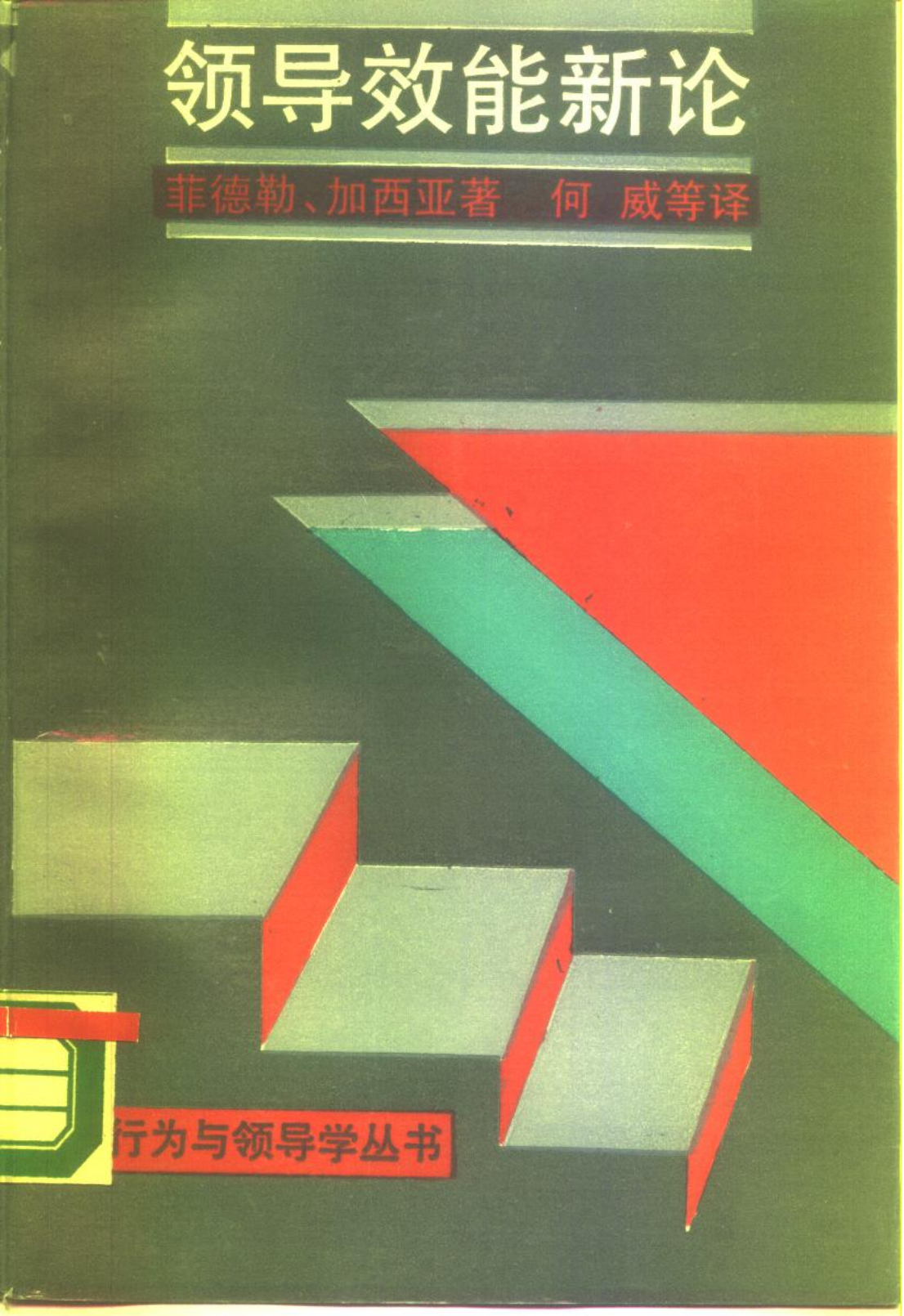


领导效能新论

菲德勒、加西亚著 何 威等译



行为与领导学丛书

领导效能新论

弗雷德·E·菲德勒
约瑟夫·E·加西亚著

何威、兰桦、冯丹龙、李温译



生活·读书·新知三联书店

责任编辑：汪 卫

封面设计：郑 炜

Fred E. Fiedler & Joseph E. Garcia
NEW APPROACHES TO EFFECTIVE LEADERSHIP
John Wiley & Sons, Inc., 1987

领导行为与领导学丛书

领导效能新论

【美】弗雷德·E·菲德勒、约瑟夫·E·加西亚著

何威、兰桦、冯州龙、李温译 季绍波译校

生活·读书·新知三联书店出版发行

北京朝阳门内大街166号

新华书店经销

北京彩虹印刷厂印刷

850×1168毫米32开本 9.25印张 202,000字

1989年7月第1版 1989年7月北京第1次印刷

印数00,001—20,000

定价 4.60元

ISBN7-108-00286-8/F·9

编者的话

凡有人类群体活动的场合，就有领导作用发生。为了有效地进行人类群体活动，必须多角度、多层面地开展对领导行为和领导学的研究，本丛书从组织行为学、心理学的角度进行这项工作，力图为中国领导学的研究做一些铺砖垫路的工作。

迄今为止，对领导行为特别是资本主义领导行为的研究，都是本着“二立论”的原则来进行的。本丛书在坚持“二立论”的研究原则的基础上，力求在另一个不被人们重视的重要层面——文化层面加以分析研究，把生产力、生产关系和民族文化传统统筹考虑。

参加本丛书撰写工作的，既有国内外享有盛名的专家、学者，又有企业家。我们希望由此达到理论与实践的统一。丛书分翻译、编译、撰写三个部分，共20册。它是否能完成我们的希望和读者的期待，有待事实的证明。我们诚挚地希望听到读者的批评。

领导行为与领导学丛书编委会

一九八八年九月于大连

中文版序言

欣喜我们的书将被翻成最古老的书写文字之一，与中国读者共享我们37年苦心钻研的成果，这确是一种荣耀。有效的领导无疑是决定任何人类集体的成功、幸福和维系的最为决定性的因素之一，不论这个集体是一个群体、一个组织或一个国家。技术、人力和物质装备当然是必要的因素，但需要领导者管理这些因素以实现组织的共同目标。

在历史的进程中，曾经提出了许多领导理论，但只是在最近，我们才知道怎样通过经验验证和控制研究的方法来评价这些理论。这个在任何可能的情况下应用“硬性的”客观标准的经验方法，已经成为本书作者和他的同事们所从事的工作的特点。

1967年，菲德勒博士在他所著《领导效能论》一书中，描述了“权变模型”的重要细节，本书对这个模式做了总结和发展。“权变模型”意味着领导科学领域中一个划时代的变革，它使领导科学的研究从无益地寻找最佳的领导风格、最佳的领导行为，或最佳的管理哲学中解脱出来，使人们转而去寻找这样的条件，在这些条件下各种风格、行为和哲学都可能是适宜的和有效的。

权变模型在四十多个不同类型的组织、几千名身居领导职位的个人中进行过验证。新近的报告、考察和综合分析支持

了这一理论。尽管权变模型引起了相当大的争论，但现在它已被人们普遍接受了。现在是我们转而去研究其它一些问题的的时候了。

在本书中，我们试图把同样重要的领导问题：怎样最佳地应用认知资源，即知识、能力、技能以及领导和群体成员的经验，带给组织。这个初看起来简单的认知资源问题，其实是十分复杂的，它至今仍没有令人满意地得到解决。毫不奇怪，认知资源涉及到权变关系问题，它确定在何种条件下领导者和群体成员能够有效地应用他们的认知能力、知识和技能。

人们通常以为只要简单地将能干而又有技术能力的领导者和群体成员组织到一起，就可以组成一个优秀群体，其实，这个假设失之偏颇。本书列举了大量的系列研究，追溯到1961年到1972年，这些研究都要确定一种特殊条件，在此条件下，领导者和群体成员能够为他们受雇的组织有效地应用他们的能力和技能。实际上，我们的主要观点是关于确定组织怎样能够开发和利用组织中现有的智力和知识资源。

如果一个组织能够使组织中的每个成员在从事工作时，最大程度地运用他们的能力和知识，那么显然这个组织本质上是更有效能的，但大多数群体和组织却没能这样做。我们的研究提供了足够的证据以确定在何种条件下能够有效地应用认知能力。进一步说，就我们的能力，提出了使认知资源得到更好的应用的方法。这样做不仅使组织更加有效，而且能够使组织的每个成员感到自己的才能，技能和培训得到了应有的重视。

我们希望本书将促使我们的中国同行，进一步探讨这些颇具魅力的问题，思考我们的研究成果在不同文化背景中的应用。我们非常感谢鲁军教授、余凯成教授，和他们在大连管理干部

学院、大连理工大学的同事们，感谢他们对翻译本书所表现的热情和付出的劳动，祝愿他们将来取得巨大的成功。我们对本书翻译成中文，表示深深的荣幸。

1988·5·27

弗雷德·E·菲德勒

华盛顿州西雅图市

约瑟夫·E·加西亚

西华盛顿大学

目 录

英文版序言	1
第一章 导 言	7
第一篇 历史渊源与基本问题	21
第二章 历史的回顾——我们的出发点	23
第三章 应激	36
第四章 工作经验、任职期与领导绩效	45
第五章 领导与智力	58
第二篇 权变模型与指导型领导行为	65
第六章 情境控制	67
第七章 领导者的人格与“最不愿与之共事者”分数	89
第八章 权变模型的长处与不足	104
第九章 权变模型、工作经验与任职期	122
第三篇 认知资源理论	131
第十章 认知资源模型	133
第十一章 应激、认知资源与绩效	143
第十二章 指导型行为与智能、 认知资源理论的初步验证	161
第十三章 指导型行为与认知资源的应 用；研究成果综述	191

第十四章 认知资源理论与权变模型·····	208
第十五章 主要的任务要求与认知资源的运用··	226
第十六章 成就与展望·····	239
附录一：正文中经常引证的研究特点综述·····	251
附录二：汉英姓名译名对照表·····	259
附录三：汉英专业词汇对照表·····	275
附录四：弗雷德·E·菲德勒传略·····	279
译者的话·····	281

英文版序言

权变模型的提出（菲德勒，1964）距今已有二十余载。在漫长的岁月里，这一模型历尽争论和非议。它引出了400余篇有关的评论和论文，并成为当今管理学教科书中最常引用的内容，超过了其它任何一种理论（科尔，1984）。但是现在，该是百尺竿头更进一步的时候了。

尽管我们可以为取得的成就而沾沾自喜，然而权变模型的批评者已经指出了我们在认识上的主要差距和方法论上的一些问题。其中有些人一针见血地指出，权变模型不过是一个“黑箱”，因为我们并不了解人格特性（以LPC分数代表）的相互作用为何及如何影响领导绩效。认知资源理论的提出在很大程度上就是受到这种需要的驱使，即要认知黑箱里到底有什么。那么，各种类型的领导者究竟该怎样做才能使所在群体成功地完成既定的任务呢？当然我们并不了解这一问题的全部答案，但是，本书如果能引起如权变模型这些年来一样热烈的研究，那我们将喜出望外。因为归根结蒂，理论的建立是一个过程而不是一种结果。

本书不想成为消遣绵绵雨夜的轻松读物。如果说领导问题过于复杂难以阐述，那么不要忘记，柏拉图、马基雅维利、卡莱尔*、

* 托马斯·卡莱尔（1795—1881），苏格兰散文家及历史学家。——译者

弗洛伊德和韦伯这些大师们都曾涉足于此。而如果领导问题容易认识,那么我们早该洞悉其全部奥秘。我只希望本书能使我们对于这个令我在全部职业生涯中迷恋不已的问题有更进一步的认识。

我要衷心感谢我的同事们提出的许多宝贵建议和批评,这不仅是因为他们诚挚的关心表明我的工作受到了重视,而且也是为了感谢他们花费宝贵的时间和精力指出了这一理论的不足和改进途径。我的同事们和我都十分珍视这些意见,并且尽了最大努力去克服理论和方法上存在的问题。至于收效如何,书中有目共睹。

最后,作为写作多年的作者,我要向这些年来与我共事的许多同事们以及独立认真地进行有关权变理论的研究并对这一理论提出了自己的新见解和严谨的研究成果的研究人员,表示我的真诚谢意。书中凡是提到“我们的”结论或者“我们”对数据的看法,都是指多年来我有幸与之共事的100多位同事和研究生。他们曾与我共享奋斗之欢乐。

书中有关历史、应激、智力和任务要求等章节,主要由我的同事、本书的合著者约瑟夫·加西亚负责,他还与我合写了其它章节;第三篇会提到琼·布莱兹的重大贡献;有关领导经验一章由帕特里克·贝廷与我们合写;领导者智力一章的很多内容得益于丹尼斯·杜塞特一篇未发表的论文;书中第二、三篇中有关权变模型和认知资源理论的章节主要由我本人负责,其中的某些内容散见于以前的一些论文和介绍性文章。

我要特别感谢李·R·比奇、马丁·M·切莫斯和特伦斯·R·米歇尔,多年来他们的密切合作给了我很大帮助,他们无私的批评使我免于陷入理论困境。我还要感谢罗伯特·A·巴

龙、马丁·切莫斯、威廉·埃尔德利、罗伯特·W·赖斯和辛西娅·K·史蒂文斯认真阅读了本书部分原稿，特别是朱迪思·菲德勒，她反复多次阅读了本书的各次稿本，提出了很多宝贵意见，直到书中内容明白无误地反映了我的思想。

领导学研究是一项开支高昂的活动，没有财政上的资助和热情的鼓励将寸步难行。我要感谢海军研究所及群体心理研究组的伯特·T·金，陆军行为科学研究所及其前任所长J·E·尤兰纳，以及基础研究室的罗伯特·萨斯莫尔和米尔顿·卡茨，他们给了我一贯的支持。我们还得到了高级研究计划总署，以及最近海军人事研究与开发中心的大力支持。我们还要感谢马克欣·尼尔森和萨拉·库柏·黎曼，是他们帮助打印了原稿。

征得本书合著者的同意，我愿将本书题献给那些在我的职业生涯中多次与我合作进行领导学研究的许多过去和现在的学生、助手和同事。他们很多人都可以发现他们的想法在本书中有所体现。如果我没有特别提到他们，可能是因为他们们的贡献很早，已经与我们的思想融为一个整体。我对他们的感谢远远超过他们所了解的程度，我愿对他们每一个人表达我的感激之情。如果他们中有什么人的名字未列入下面这一长串名单中，那纯属疏忽而决非有意。

1951~1969年期间，与依利诺伊大学群体效能研究所有关的同事和学生：谢尔顿·亚历山大、詹姆斯·阿索布鲁克、莱恩·R·安德森、朱迪思·古得里奇、艾尔·顿登·利加南达、本休奈温、南希·巴龙、艾伦·R·巴斯、彼得·贝兹、安妮·贝克尔斯、安东尼·J·比格兰、多尔·W·毕晓普、米尔顿·R·布拉德、马丁·M·切莫斯、沃尔特·A·克莱温、

李·J·克伦巴赫、H·彼得·戴奇乐、戴维·德弗里奇、琼·道奇、依丽莎白·艾哈特、纳萨尼尔·埃森、杰克·菲德曼、马丁·费施本、乌里尔·弗·尼克·富利达、伊尔纳·高奇曼、埃列诺·P·古得弗雷、J·里查德·哈克曼、沃尔特·哈特曼、托马斯·T·海维特、威廉·希格斯、弗兰茨·E·霍恩、约翰·霍尼克、查尔斯·L·胡林、G·J·亨特、小埃得温·B·胡金斯、丹尼尔·R·伊尔根、劳伦斯·琼斯、罗伯特·E·琼斯、詹姆斯·W·朱利安、多丽西·麦克布雷德·肯普尼斯、罗伯特·科恩、郭平、埃尔温·拉热、乔治·莱维特、佩里·伦敦、维维安·麦克莱温、约瑟夫·麦戈雷斯、麦尔温·马尼斯、比拉·曼海姆、埃列诺·H·麦卡锡、特伦斯·R·米歇尔、威勒姆·A·T·梅维萨、查尔斯·莫里斯第三、艾伯特·F·梅尔斯、约瑟芬·奈杜、A·S·K·奈尔、斯坦利·M·奈利、罗伯特·奈莫、保罗·尼纳纳、小约塞夫·M·努廷、高尔登·奥布林、杰拉尔德·奥肯、苏菲·昂克、查尔斯·E·奥古得、爱德华·奥斯兰德尔、特里·欧文、斯坦利·彼得斯、艾琳·戈尔布·彼特、乔治·波特、詹姆斯·柏蒂、斯坦利·M·罗丁、苏希塔·桑泰、史蒂文·施瓦茨、M·彼得·斯坎垂诺、萨缪尔·C·谢夫莱特、伊凡·D·斯台纳、劳伦斯·M·斯特鲁、戴维·萨默斯、约翰·塞芒兹、劳伦德·萨莱、詹姆斯·S·特维里格、埃里希·托马奈克、休伯特·托扎德、哈里·C·垂安迪斯、沃尔特·乌尔曼、约翰·范诺埃、玛丽·威德马尔、威拉尔德·沃灵顿、亚历山大·威灵、诺恩潘·维其拉杰特、W·维其拉杰特、米歇尔·伍德、查尔斯·瑞格莱。

1969~1985年期间，与华盛顿大学组织研究所有关的同事和学生：戴维·艾伦、杰弗里·W·安德森、瓦拉里·巴尼斯、

帕特里克·J·贝廷、琼·W·布莱兹、杜威·W·布莱斯、
阿伦·博尼、保罗·M·博恩斯、唐纳德·F·博尔登、切里
尔·克拉克、路易斯·S·克索卡、丹尼斯·R·杜塞特、威
廉·埃尔德利、戴维·弗雷克、雷蒙德·弗雷、迪恩·R·弗
罗斯特、约瑟夫·E·加西亚、马丁·M·吉洛、伊尔纳·R·
高奇曼、史蒂文·格林、诺曼·格罗纳、罗伯特·O·汉森、
萨拉·M·乔布斯、约翰·K·肯尼迪、小威廉·H·诺尔顿、
詹姆斯·R·拉尔森、小詹姆斯·拉尔森、加里·P·拉萨姆、
小艾伯特·F·莱斯特、马克·麦圭利、玛丽·麦圭利、林达·
海斯廷斯·玛哈、雷尼特·梅—戴尔顿、斯哥特·摩西、苏
珊·E·默菲、戴尔伯特·K·奈博克、丹尼斯·帕特里克、
威廉·波拉德、阿伦·波舒马、埃尔·H·波特第三、乔伊斯·
普罗切特、林达·赖斯、玛丽·理查森、唐纳德·E·施密特、
M·彼得·斯坎垂诺、白桎三四郎、理查德·史密斯、辛西娅·
K·史蒂文斯、辛西娅·斯托伯、埃里克·斯特姆、戴维·
W·泰勒、马雅尼·范德菲尔德、威廉·A·威勒、米歇尔·
M·蔡斯。

弗雷德·E·菲德勒

1987年1月，于华盛顿州西雅图市

第一章 导 言

领导的好坏是决定群体和组织能否生存和取得成功的最重要因素之一。虽然，在某些条件下，技术起着决定性的作用，但是，有效的领导往往能够弥补设备和资源的不足。它使英王亨利五世能够在阿津卡特战役中，以15000人的疾饥交加之师大胜法国45000人的大军；使乔治·华盛顿能击败训练有素、装备精良的英军；使罗伯特·李能顶住联邦军队的强大攻势而坚持四年之久。而艾柯卡使克莱斯勒公司起死回生，则是当今时代最好的例证。另一方面，希特勒对德国的煽动和传教士吉姆·琼斯诱使800余名教徒殉教，也同样说明领导者力量之巨，只是此时令人毛骨悚然。

很难想象这个世界会没有领导者。不仅政治家、政府首脑和大企业经理属于领导者范畴，就连只有四、五个下属的加油站站长或楼房管理员，以及配备一个秘书两名技工的牙科医生，也都是领导。到处都需要有效的领导，而且人们极其看重这种需要，于是某些高级经理的工资得以比一般下属高一百多倍，并且他们的荣辱与企业的成败休戚相关。群体、企业和国家的生死存亡，都取决于其领导者促使他人为共同目标而奋斗的能力。在经济生活中，总销售额上不到百分之一之差，可能就决定了企业的盈亏，因而人力资源的适当管理尤为重要。

关于领导问题的研究，从历史上看，一直为人们所重视。

柏拉图的《理想国》和尼克鲁·马基雅维利的《君主论》就是许多试图论述领导问题富有代表性的两本理论书籍。斯道戈迪尔所编著的《领导学指南》，引述了有关领导问题的五千多篇文章。虽然一门科学的重要性不能仅以文章的数量来衡量，但这总可以说明一些问题。从这个意义上讲，领导问题的研究不能不说是一个重要的课题了。

本书提出一个新的有关领导的理论。（是的，还有新的理论！）本书着重论述领导者和群体如何有效地完成他们所承担的工作。但这里要指出的是，这一理论没有涉及群体行为中的一些重要因素，比如成员的满意感和个人的成长。有关人们对工作及其满意感的程度、和对个人成长的重要性等问题，在其它书中已经有详尽的论述。

术 语 释 义

尽管许多常用词已广为人知，但人们常常并不明确其准确含意。我们并非指这些词的其它用法不正确，只是对本书将要用到几个关键术语简要地下一定义。

认知资源

指智能、技能以及经过正规培训或从工作经验中得到的与工作相关的知识。

领导者

指经选举、任命或者从群体中涌现出的能够指导和协调群体成员向着即定目标努力的人。领导者通常计划、组织、指导和监督群体成员的活动，发展和维持成员之间的团结以及调动