

管理教材
译丛

领导学

在实践中提升领导力

Leadership
Enhancing the Lessons of Experience

(原书第6版)

(6th Edition)



理查德 L. 哈格斯 (Richard L. Hughes)

(美) 罗伯特 C. 吉纳特 (Robert C. Ginnett) 著

戈登 J. 柯菲 (Gordon J. Curphy)

朱舟 译



机械工业出版社
China Machine Press

PDG

本书是一本经典的领导学入门教材,强调在实践中提升领导力。本书系统介绍了领导的三个互动因素:领导者、追随者和情境,并提供了实用的领导实践技能。大量鲜为人知的辅助阅读材料和适时插入的格言,为本书增添了更多乐趣和吸引力。

在本书中,你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,而且第二部分(关注领导者)、第三部分(关注追随者)和第四部分(关注情境)都分别附有一套相关领导技能,这一安排能使授课教师和学生更容易将领导技能的阅读材料与领导框架中各个部分联系起来。

本书另一项主要变化,是改变以往几版中“三位领导者”的内容编排,在每一章中突出某些特定的领导者。在第6版中加入更多的实际领导者的行为例证,将有助于阐释书中诸多概念的实际应用性,为此,作者在每一章加入了一个新栏目——“领导概览”,为相应的章节内容提供了实际领导者的有趣例证。此外,作者对每一章的“专栏”进行了评阅和更新。

本书既可供本科生、MBA和研究生研读,又可为领导学研究人员参考。

管理教材译丛(中文版)

- ◇《管理学》
- ◇《管理学精要》
- ◇《管理学原理》
- ◇《运营管理》
- ◇《跨文化沟通》
- ◇《战略管理:获取竞争优势》
- ◇《人力资源管理》
- ◇《高级商务沟通》
- ◇《组织理论与设计精要》
- ◇《跨国管理:战略要径》
- ◇《管理技能:实战训练手册》
- ◇《服务管理:运作、战略与信息技术》
- ◇《企业与社会:伦理与利益相关者管理》
- ◇《创业管理:基于过程的观点》
- ◇《商务调研方法》
- ◇《领导学》
- ◇《组织行为与管理》
- ◇《组织行为学》
- ◇《项目管理》
- ◇《质量管理》
- ◇《国际管理》
- ◇《管理沟通:原理与实践》
- ◇《领导学:在实践中提升领导力》

投稿热线:
(010) 88379007
购书热线:
(010) 68995259, 68995261
读者信箱:
hzjg@hzbook.com

华章网站 <http://www.hzbook.com>

网上购书: www.china-pub.com

封面设计: 135 113

Mc
Graw
Hill

www.mheducation.com

Mc
Graw
Hill



上架指导: 管理/领导力管理

ISBN 978-7-111-26529-0



定价: 68.00 元

管理教材
译丛

领导学

在实践中提升领导力

Leadership
Enhancing the Lessons of Experience

(原书第6版)
(6th Edition)

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

朱舟 译



机械工业出版社
China Machine Press



本书是一本卓越的领导学入门教材，它运用历史上和现代的杰出领导者的事例，综合介绍和分析了团队建设、授权和辅导等领导技能的最新进展，并提供了全新的领导学研究方法。本书主要包括领导互动的三因素框架：领导是领导者、追随者和情境三者之间复杂的互动作用的结果。最后，本书提供了实用的领导实践技能。书中既包括对领导经典理论全面细致的综述，又包括来自著名领导者的趣闻轶事，为分析经典理论提供了现实的背景。大量鲜为人知的辅助阅读材料和适时插入的格言，为本书增添了更多乐趣和吸引力。本书的特色在于领导理论与实践的完美结合，这将有助于读者把理论和研究成果应用于工作实践中。

本书适用于管理专业及相关专业的本科生、研究生等，也适用于有志从事管理工作的非管理专业的读者。

Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 6th Edition.

ISBN 978-007-126359-7

Copyright © 2009 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

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

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。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。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-3285

图书在版编目（CIP）数据

领导学：在实践中提升领导力（原书第6版）/（美）哈格斯（Hughes, R. L.），吉纳特（Ginnett, R. C.），柯菲（Curphy, G. J.）著；朱舟译.—北京：机械工业出版社，2009.4

（管理教材译丛）

书名原文：Leadership: Enhancing the Lessons of Experience

ISBN 978-7-111-26529-0

I. 领… II. ①哈… ②吉… ③柯… ④朱… III. 领导学—教材 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第031377号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 版式设计：刘永青

北京慧美印刷有限公司印刷

2009年4月第1版第1次印刷

184mm × 260mm · 29.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-26529-0

定价：68.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

作者简介

理查德 L. 哈格斯 (Richard L. Hughes)

美国空军学院的变革项目负责人。他与其他资深领导者一起，致力于空军学院组织文化及学术、军事和体育等领域的变革，为空军学院的使命（开发有品格的领导者）提供支持。在过去12年间，他服务于创造性领导力研究中心（CCL），该中心是一家致力于行为科学研究和领导学教育的国际性组织。在中心工作期间，理查德主要在战略性领导、组织文化变革等领域与多位高管人员共同工作。在加入中心工作之前，理查德曾担任了美国空军学院10年的行为科学与领导学系系主任。他是一位临床心理学家，也是美国空军学院的毕业生。他从得克萨斯大学取得文学硕士学位，并从怀俄明大学取得博士学位。

罗伯特 C. 吉纳特 (Robert C. Ginnett)

Impact领导力咨询公司的合伙人。他曾在创造性领导力研究中心工作多年，从事高绩效团队与组织的研究，并在高峰课程中教授领导学。他曾与数百家组织共同工作过，包括通用汽车、诺华、FMC、保德信金融集团、玛斯特食品、葛兰素史克、戴姆勒-奔驰、美国航空航天局（NASA）、中央情报局（CIA）、联合航空和德尔塔航空。在此之前，罗伯特是美国空军学院的终身教授，同时负责领导能力及咨询项目的管理。他也在美国空军多个一线及参谋岗位上服务，包括在越战期间领导一支875人的战斗队。罗伯特是一位组织心理学家，他获得了MBA、文学硕士和哲学硕士学位，以及耶鲁大学的博士学位。

戈登 J. 柯菲 (Gordon J. Curphy)

C3公司的总裁，该人力资源咨询公司旨在协助公立、私营机构客户通过优化人员管理来提升组织绩效。戈登在职位分析和员工素质模型构建，小时工配置系统，多评价者反馈系统，绩效系统的管理、设计和实施，领导能力开发项目的设计、实施和评估，调查项目的设计、管理和分析，评价中心方法，高级管理人员行为教练、培训和团队建设，领导者继任计划，团队与组织效力，以及战略和经营规划等领域拥有25年以上的领导和技术经验。在组建自己的咨询公司前的10年间，戈登分别担任布兰丁基金会（Blandin Foundation）组织领导力副总裁及普德管理咨询公司（PDI）的副总裁和总经理。他是一名工业与组织心理学家，从美国空军学院毕业，在圣玛丽大学取得文学硕士学位，并在明尼苏达大学获得工业与组织心理学的博士学位。

推 荐 序

在很多情况下，领导能力的差异是区分经营事业混乱或良好运行的唯一因素，而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，正因如此，本书带有一种独特的心理学风格。作为我们的读者，你也需要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高明或低劣的领导方式的心理分析。在本书中，你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，还有一些类似于行话的用语，如双回路学习理论、期望理论及不公平感就不那么常见了。本书与行为教练、销售经理、经济学家、政治学家或一般大众写出的那类书籍不是一回事。

但是也不必惊慌，因为作者同时也是具有洞察力、善于倾听的老师，他们了解学生什么时候会有兴趣，他们的写作风格简洁清晰，而且在书中还加入了一系列关于领导学的有趣而提神的小段子，包括名言、轶闻集萃以及大量知名人士的个人感言，每个小段子都对某种学术观点提供了例证。

同时，由于作者在生命中的不同时期（共同或独自）扮演的角色不仅是心理学家和老师，也（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、教徒、运动员、行政管理者、求知若渴的读者和好交际的健谈者，他们在书中提及的故事和例子取材于广泛的个人渠道，谈及的轶闻也似乎确有其事。

身为心理学家和学者，本书的作者在其中评述了内容广泛的心理学研究、其他科学探讨、领导者的个人反思以及就领导这一主题所做的哲学写作。通过提炼上述资料，他们得出了对当前及未来领导者有助益的大量实用性结论。书中的建议包括目标设置、召集会议、谈判、团队内部的冲突管理以及处理个人压力等方面——这还只是其中的一小部分。

所有的领导者，不论他们的年龄、岗位，都能从本书中发现一些有益的行为技巧，包括身体语言、记录个人日志以及如何的压力环境下放松心情等，不一而足。

本书作者运用多种方法来帮助你——我们的读者，来感受一下“身为负责人”会是什么样。比如，他们设定了如下的困局：你身居领导岗位，且机构预算来自外部资助。你坚信A论点是正确的，并在公开场合坚定明确地支持该论点。外部资助机构的负责人将你拉到一边，对你说：“我们无法赞同你对A论点的看法。请在公开声明中表现得低调些，否则我们会重新考虑明年的资助计划。”

在这种情况下，你会怎么做？辞职回家？大声反驳，从而失去预算支持？在公开讲话中更为低调，但内心却感到自己不诚实？这一问题没有简单的答案，但在领导岗位上，这一情况却

可能时常发生。所有领导者迟早都得面对一项抉择，即他们必须在多大程度上容忍外部干预，以便完成他们认为有价值的项目。

本书作者强调在领导能力开发过程中经验的价值，我毫无保留地支持这一结论。事实上，每一位领导者，不管他们选择攀爬哪一座金字塔，成功登顶必然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。按照这一思路，我在这里提个建议，事实上，我是在给你布置家庭作业（我懂，我懂，这种做法在一本书的前言中出现颇不寻常，但别走开，我有我的道理）。

你的作业：为了获得有益的领导经验，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。并且，如果没有你的干预，他们本不会从事该项活动。对你的唯一限制是，你不能告诉这8个人你这么做的的原因。

对这8个人的来源没有限制，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义的，而非仅仅是看电视、吃东西、看电影或闲坐聊天。它可以是滚轴溜冰聚会、有组织的辩论、歌颂会、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，如果你致力于促成某些事情的发生，而没有你的推动这些事根本不会发生，那你就是在从事一项领导活动，同时你会感到各位参与者的阻挠、压力或愉悦。在这种情况下，你将迅速理解本书作者所讨论的诸多论题的实用性。如果你先组织了上述花费2小时的8人小组活动，接下来再阅读本书，你将能更好地理解领导活动本身是多么复杂。你会了解到，在形成愿景（“现在我们在一起了，接下来该做什么？”）、激励他人、设置日程和时间表、确保资源供应以及将活动坚持到底等各个阶段所面临的诸多难题。你甚至可能体会到了“高处不胜寒”的孤独感。然而，如果你很成功，你也会体验到成功领导活动带来的激动与兴奋。一个人能够通过丰富他人的生活来发挥影响，哪怕只是短短的几个小时。并且，即使经受了领导活动中受挫、复杂的一面，成功带来的满足感也足以令人上瘾。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，即便只是成功领导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对个人经验的反省。在阅读本书的同时，思考你个人的领导经验将对这一过程有所助益。本书兼收并蓄、博学精深、发人深省又轻松有趣，相信对于每一位有志于更好地理解领导的动态过程并增进个人绩效的读者都会是一本很好的读物。

大卫 P. 坎贝尔 (David P. Campbell)



前言

在第6版中，我们进行了几种不同类型的改变和调整。在格式上的两项主要改进相当明显，即使粗略浏览目录也会注意到：（1）我们改变了参考文献的标注方式，由以往的括号标注改为每一章的尾注，以此提高本书的可读性；（2）重新组织领导技能方面的文字材料，不再将全部技能放在本书结束部分一起说明，以此改进领导技能与各章逻辑脉络的整合水平。在第6版中，第二篇（关注领导者）、第三篇（关注追随者）和第四篇（关注情境）中都分别附有一套相关领导技能，这一安排能使授课教师和学生更容易将领导技能的阅读材料与领导框架中各个部分联系起来。

第6版中的另一个主要变化，是改变以往几版中“三位领导者”的内容编排，在每一章中突出某些特定的领导者。我们认为，在第6版中加入更多的实际领导者的行为例证，有助于说明文中提及的诸多概念的实际应用性，为此，我们在每一章加入了一个新栏目——领导概览。每一章中都有“领导概览”，为相应的章节内容提供了实际领导者的有趣例证（如史蒂夫·乔布斯、圣雄甘地等）。此外，我们对每一章的“专栏”进行了评阅和更新（有删节，也有增添）。

最后，我们对第6版中几乎每个章节都进行了更新或内容修订。当然，基于读者的反馈建议和特定内容领域的知识发展状况的不同，有些章节的内容修订相对较为集中。“评估领导能力，度量领导效力”（第4章）的重要修订是为了使难于理解的知识易于掌握，并突出学习重点。这一修订包括引入全新的本章概述，其中谈到了本书一位作者在一次机场跑道两机相撞事件中的亲身经历，并加入了发人深思的有关管理无能的新内容。“群体、团队及其领导”（第10章）引入了团队领导模型，这是对以往版本中所用模型的重要提炼。“领导与价值观”（第6章）加入了一些积极领导方式，包括仆从领导和诚信领导。这一章也加入了价值观的代际差异方面的最新著述，还重新引入了较早版本中曾谈及的道德推理的内容。

遵循以往每一版的惯例，我们要感谢为本版付梓做出了重要贡献的麦格劳-希尔的编辑人员，其中包括劳拉·斯贝尔（Laura Spell）、萨拉·亨特（Sara Hunter）及吉姆·拉伯兹（Jim Labeots），他们极为专业、友善，在本版出版过程中一直愉悦地工作。同样地，我们也要感谢那些对本书以往版本提出评价和建设性意见的个人，他们的建议构成了本次修改的基础。我们还要感谢所有的评阅者和他们提出的高度学术性、富于洞察力的评审意见，他们是：

查尔斯 D. 怀特（Charles D. White）

亚拉巴马大学

唐娜 W. 科林（Donna W. Cline）

Cabarrus健康科学学院

爱德华·杰尼根 (Edward Jernigan)

北卡罗来纳大学夏洛特分校

布鲁克·奎格 (Brooke Quigg)

皮尔斯学院

乔恩 S. 塞格 (Jon S. Sager)

南加州大学

詹姆斯 B. 莎弗尔 (James B. Shaffer)

南缅因州大学商学院

罗斯 L. 麦克汉姆三世 (Ross L. Mecham III)

弗吉尼亚理工大学

理查德 L. 哈格斯

罗伯特 C. 吉纳特

戈登 J. 柯菲

谨以此书献给过去的领导者，我们从中受益良多；今日的领导者，他们的行为不断塑造着持续改变的世界；未来的领导者，在他们面对联系日益紧密、全球化迅速加剧的世界时，期望本书能带给他们教益。



目 录

作者简介	
推荐序	
前言	

第一篇 领导是过程，而非职位

第1章 领导是每个人分内的事	2
1.1 概述	2
1.2 本书的写作意图	3
1.3 领导是什么	3
1.4 阻碍领导开发的假命题	9
1.5 全书纵览	12
1.6 小结	12
思考题	12
活动	13
小案例 理查德·布兰森，奔向月球	13
注释	14

第2章 领导是领导者、追随者和情境

三方的互动过程

2.1 概述	16
2.2 多视角审视领导	16
2.3 领导者	19
2.4 追随者	20
2.5 情境	21
2.6 好的女性领导者很难找吗	22
2.7 对领导和管理的再探讨	25
2.8 有效领导没有简单的诀窍	29

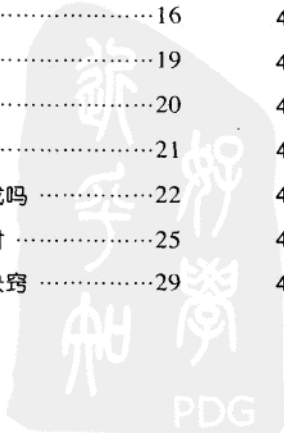
2.9 小结	29
思考题	30
活动	30
小案例 迪士尼能拯救迪士尼吗	30
注释	31

第3章 领导是教育和经验的产物

3.1 概述	34
3.2 行动-观察-反思模型	35
3.3 感知在经验螺旋中的关键作用	36
3.4 反思与领导开发	39
3.5 通过经验进行领导开发	42
3.6 通过教育和培训进行领导开发	49
3.7 塑造领导的自我形象	51
3.8 小结	51
思考题	51
活动	52
小案例 UPS的领导开发	52
注释	53

第4章 评估领导能力，度量领导效力

4.1 概述	56
4.2 管理无能	57
4.3 领导人才管理	61
4.4 评估领导潜力	62
4.5 度量领导的效力	71
4.6 领导学的研究方法	75
4.7 领导学的箴言与理论	79
4.8 小结	80



思考题	81
活动	82
小案例 麦当劳：迈向成功的战略	82
注释	83

第二篇 关注领导者

第5章 权力与影响力	88
5.1 概述	88
5.2 一些重要差异	88
5.3 权力与领导	90
5.4 影响策略	100
5.5 小结	103
思考题	104
活动	104
小案例 总理先生的强势伴侣	105
注释	106

第6章 领导与价值观	109
6.1 概述	109
6.2 领导与“做正确的事”	109
6.3 跨文化领导	125
6.4 对领导实践者的启示	128
6.5 小结	129
思考题	129
活动	129
小案例 平衡克利夫营养棒公司的工作重心	129
注释	130

第7章 领导特质	133
7.1 概述	133
7.2 人格特质与领导	134

7.3 智力与领导	146
7.4 情商与领导	157
7.5 小结	161
思考题	162
活动	162
小案例 来自安·富奇的领导教益	163
注释	164

第8章 领导行为	174
8.1 概述	174
8.2 领导行为研究	175
8.3 管理脱轨	188
8.4 改变行为	194
8.5 小结	203
思考题	203
活动	203
小案例 安德拉·罗什：集中注意令她成功	204
注释	204

第二篇领导技能	212
基本领导技能	213
P2.1 从经验中学习	213
P2.2 沟通	216
P2.3 倾听	219
P2.4 果断	221
P2.5 对有效压力管理的指导	226
P2.6 构建技术胜任力	230
P2.7 建立与上级的良好关系	232
P2.8 建立与同事的良好关系	233
P2.9 培养可信度	235
注释	238

第三篇 关注追随者

第9章 激励、满足感和绩效	244
9.1 概述	244
9.2 界定激励、满意度和绩效	245
9.3 理解和影响追随者的激励水平	248
9.4 理解和影响追随者的满意度水平	269
9.5 小结	278
思考题	278
活动	279
小案例 伊尼科技与香啡缤的对决	279
注释	280

第10章 群体、团队及其领导	289
10.1 概述	289
10.2 个人、群体与团队	289
10.3 群体的性质	291
10.4 团队	298
10.5 吉纳特的团队领导模型	300
10.6 虚拟团队	308
10.7 小结	310
思考题	311
小案例 赫尔南德斯合伙公司的团队 整合	311
注释	312

第三篇领导技能

P3.1 提供建设性反馈	316
P3.2 惩罚	319
P3.3 授权	323
P3.4 工作团队的塑造	326
P3.5 构建高绩效团队：火箭模型	329
P3.6 发展计划	333
P3.7 辅导	338

P3.8 赋权	342
注释	346

第四篇 关注情境

第11章 情境的特征	353
11.1 概述	353
11.2 背景	353
11.3 相合模型	356
11.4 环境特征	368
11.5 情境工程	370
11.6 小结	372
思考题	372
小案例 宜家的创新之道	373
注释	374

第12章 领导的权变理论	378
12.1 概述	378
12.2 常规决策模型	378
12.3 情境领导理论	383
12.4 权变模型	386
12.5 路径—目标理论	391
12.6 小结	395
思考题	396
小案例 小医院的大变革	396
注释	397

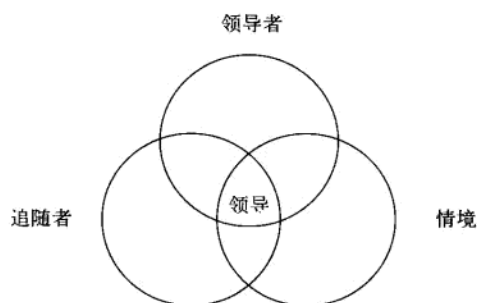
第13章 领导与变革	400
13.1 概述	400
13.2 领导与管理：再次探讨	401
13.3 组织变革的理性方法	403
13.4 组织变革的感性方法：魅力型领导 和变革型领导	412
13.5 领袖魅力型和变革型领导的共同	

特性是什么	416	P4.2 召开会议	440
13.6 巴斯的变革型和交易型领导理论	425	P4.3 管理冲突	442
13.7 小结	428	P4.4 谈判	445
思考题	428	P4.5 问题解决	447
活动	428	P4.6 提高创造力	449
小案例 与比尔·盖茨保持同步	429	P4.7 诊断个人、群体和组织层面的绩效 问题	452
注释	429	P4.8 高层团队的塑造	454
第四篇领导技能	438	注释	457
P4.1 设置目标	439		





领导是过程，而非职位



如果需要指出本书的核心思想，那就是：领导是过程，而非职位。本书的第一篇全都在探讨这一思想。一个人不会仅仅因为拥有某种头衔或职位而成为领导者，除非是指名义上的领导者。领导涉及的是领导者及其追随者之间互动的结果。

在第1章中，我们给领导下了定义，并且探讨诸如管理、追随等概念与领导的关系。我们也提出，为实现更优质的领导，每个人都应当承担责任。在第2章中，我们探讨了领导者、追随者及其所处的情境三者之间复杂的互动关系。我们还将给出一个互动框架来说明领导的理论模型，这一框架也是贯穿本书其余章节的主旋律。第3章讨论的是如何充分利用我们的个人经验，成为一名更优秀的领导者。这并不是说，学习领导学或实践领导行为是件容易的事。第一篇的最后一章论述了领导者及领导科学研究中使用的基本概念和方法。

第 1 章

领导是每个人分内的事

1.1 概述

1972年春天，一架载有机组成员和40名乘客的飞机飞越安第斯山脉。大部分乘客是乌拉圭一支业余橄榄球队的成员，他们此行是去参加在智利举行的球赛。飞机未能到达目的地，它撞上了冰雪覆盖的山峰，因冲击而裂成几块。机身的主体部分像雪橇一般滑入了陡峭的山谷，最终停在齐腰深的雪层上。相当数量的人在撞击发生时或一天后就死去了，而且剩下的28位幸存者的境况也好不了多少。从一开始，机身就只能勉强保护幸存者免遭酷寒的折磨，而且食物供应匮乏，有一些乘客在撞击中严重受伤。在接下来的几天里，几位乘客精神错乱，还有几位因伤势过重而死去。那些基本上没受伤的乘客打算做些事情，来增加他们生还的几率。

有几个人努力修整飞机残骸，以使它经得住严酷的天气，另一些人则设法找水，还有些受过医学培训的人照顾伤者。尽管撞机曾使他们震惊，但从一开始，幸存者们都相信他们会被发现。但搜寻营救队始终未能找到飞机残骸，幸存者的这种信念慢慢地消失了，取而代之的是绝望。几周过去了，仍然看不到营救队的踪影，活下来的乘客打算派出几支探险队来决定逃生的最佳路线。由于高山空气稀薄、积雪较深，行动非常费力，只有身体最健壮的人被挑选出来去探险。而探险的结果令人失望而消沉，探险队员认为他们所在的位置是安第斯山脉的中央，走出去寻求帮助是不可能的。就在幸存者认为情况已经坏到极点时，一场雪崩击中了飞机残骸，幸存者中又死了几个人。

活下来的幸存者看到营救无望，觉得生还的唯一希望就是让某些人离开飞机残骸去寻求帮助。三名身体最健康的乘客被挑出来组成这最后一支探险队，其他人的工作则是努力提高本次探险的成功几率。三位探险队成员得到的配给食物较多，也不必参加日常的求生活动；其他人的大部分精力都用在获取探险队所需的供应品上。飞机失事两个月后，探险队员最后一次出发寻求帮助。在世界上最崎岖的地形上跋涉10天之后，踉踉跄跄的探险队员遇见了一群正在放牛的智利农民。一位探险队员说：“我们的飞机在山里失事了。我是乌拉圭人……”最终，另外14名幸存者获救了。

在了解到生还的全过程后，人们对此事颇有些争议。为了生存，不得不采用某些极端的、令人不安的做法，幸存者只能以吃他们死去同伴的肉为生。然而，他们的故事是历史上最感人的求生经历之一，并在皮尔斯·保罗·瑞德（Piers Paul Read）的《活着》¹（*Alive*, 1974）一书中得以辉煌再现。这是灾难与勇气的故事，也是领导的故事。

在安第斯山脉中求生存的故事大概与日常经验相差太远了，你可能很难从中得出什么领导方面的教益。但是，想想安第斯山那次事故的幸存者面对的一些基本问题：个人目标与群体目

标间的平衡、处理群体成员间的不同需要和个性以及在面对逆境时保持希望不灭。这些问题与我们所在的很多群体面临的问题并没有什么根本差异，我们也可以将安第斯经验看成是群体中非正式领导如何产生的例证。在飞行前，一个名叫帕拉多（Parrado）的男孩看上去笨拙、羞涩，在体育场和社交场上都是“候补队员”。然而，就是这个似乎不可能成为英雄的人，因为他所表现出的勇气、乐观、公正和情感支持，成为所有幸存者中最受爱戴与尊重的人。在安第斯山事故的幸存者中，群体决策过程中表现出的说服力也是领导的重要组成部分。幸存者们在做是否要以同伴尸体为食的痛苦抉择前，进行了极为艰难的讨论。一位橄榄球队员把他的理由说得很清楚：“我知道，如果我的尸体能帮助你们活下来，那么我希望你们能利用它。事实上，如果我的确死了，你们却没有吃我，不管那时我在哪儿，我都会回来狠踢你们的屁股。”²

1.2 本书的写作意图

在我们当中，很少有人会面临安第斯山事故幸存者所经历的如此险恶的领导挑战。然而，我们经常可能面对的领导机遇所涉及的群体动力，它的复杂程度并不亚于前者。本书的目的在于帮助你更好地理解复杂的领导挑战，使你在各种领导情境下都能做得更加有效。

更具体地说，我们希望本书能成为一本解释领导理论和研究的指南。本书描述并批判性地评价了大量领导理论和研究文献，并且提供了如何成为更优秀领导者的实际建议。在领导学书籍中，有一类极好地总结了领导学研究，却未能提供如何成为更优秀领导者的建议；另一类则并非基于理论或研究之上，而主要是提供如何成为更优秀领导者的个人观点（即论述“怎么做”的书籍、论文集）。本书的构思意在弥合上述两类书籍之间的空白点。

伟人淘不朽，我亦能自强，
鸿爪留身后，遗泽印时光。⊙
——亨利·华兹华斯·朗法罗

名人纪念馆大门敞开，而且总是人满为患。有些人“推”门而入，另一些人则是被“拉”进门来的。

——斯坦利·鲍德温
20世纪30年代的英国首相

1.3 领导是什么

刚才提及的安第斯山的故事，以及散见于各章中的一系列“领导概览”中介绍的多位领导者的经历，为领导提供了大量例证。关于领导是什么这一问题，研究领导的学者事实上和我们一样，意见彼此不一。大部分意见差异源于一个事实，即领导（leadership）是一个涉及领导者、追随者和情境的复杂现象。一些领导研究者关注人格（personality）、生理特质或领导者的行为，另一些人研究领导者与追随者之间的关系，还有人研究情境的各个方面如何影响领导者的行事方式。有些人将后一种观点加以延伸，提出没有领导这回事，他们争辩说，组织的成功与失败往往被错误地归结为领导者的原因，其实，情境对组织职能的影响要比单个个人（包括领导者）的影响大得多。³

对你来说，了解领导问题的复杂性，最好是先看看给领导下定义的诸多方式。领导研究者以不同方式将领导定义如下：

- 有权者诱导其下属按他意欲的方式行事的过程；⁴
- 指导和协调群体成员的工作；⁵
- 一种人际关系，在这一关系中他人服从是因为他们自己想服从，而非别无选择；⁶

记住上司和领导者的差异——上司发令：“跑！”领导者说：“我们一起跑！”
——E. M. 凯利

⊙ 本诗为亨利·华兹华斯·朗法罗《生之赞歌》的一节。——译者注

- 对一个有组织的群体施加影响，以推动其达成目标；⁷
- 集中资源创造渴望得到的机会的活动；⁸
- 领导者的工作在于创造使团队富有成效的条件；⁹
- 领导者的终极目标与通过他人来获取成果有关，而领导的实现手段则涉及构建高凝聚力、目标导向的团队的能力。好的领导者是那些在各种不同情况下，通过构建团队来获取成果的领导者；¹⁰
- 领导代表了社会问题解决的复杂形式。¹¹

正如你所看到的，这些定义在很多方面存在差异，而这些差异的存在则使各位研究者探究领导的各个完全不同的方面。比如，假定我们打算把上述定义应用于前面的安第斯山求生一幕中，采纳芒森（Munson）的定义的研究者将会关注帕拉多为保持幸存者的士气而做出的行为。将领导定义为影响有组织的群体以推动其实现目标的研究者，将会探讨帕拉多是如何成功地说服群体来筹备和支持最后一次探险活动。研究者关于领导的定义，也可能影响到谁应被视为有待研究的合适领导者人选。由此看来，每一组研究者都会关注领导的不同方面，而且他们都会就领导者、追随者和情境讲出不同的故事。

这么多的领导定义可能看上去令人困惑，因此，认识到关于领导没有唯一正确的定义是重要的。多种定义有助于我们理解影响领导因素的多重性，以及看待领导问题视角的多重性。比如，在上面给出的第一个定义中，下属一词似乎是将领导局限于科层关系中自上而下的影响；这一定义排除了非正式领导。第二个定义强调领导的指导和控制方面，因而可能忽视了领导的情感方面。第三个定义将强调重点放在下属“想服从”领导的意愿，似乎是将任何形式的强制权力排除在领导工具之外。进而，如果一位领导者拥有相当大的潜在强制权力，但他仅仅要求下属做某事而并未威胁下属，此时下属表现出的自愿性服从，会使辨别领导者的行动方式问题重重。与此相类似，上述定义之一中所使用的渴望得到的机会一词，就是为了精确区分领导与暴政。可能正是因为领导存在多种不同的定义方式，我们视之为领导者的人也是多种多样。除了散布于全书各章节中的领导者及领导力的故事，我们也会在每一章的“领导概览”中突出强调几位特定的领导者。

将所有因素考虑在内，我们认为“对一个有组织的群体施加影响，以推动其实现目标”的定义比较全面，对说明这一问题很有帮助。这一定义所涉及的多种含义，我们将在下文中进行进一步加以探讨。

1.3.1 领导既是科学，又是艺术

说领导既是科学，又是艺术，是想强调领导这一主题既是学术性研究的领域，又包括领导实践的多个方面。领导科学的范围可以通过它的研究数量体现出来——仅在Bass和Stogdill所著的一本权威性参考书《领导学：理论、研究和管理应用》中就引用了近8000项研究。¹²然而，成为领导研究专家并非成为一名优秀领导者的充分条件，也非必要条件。有些管理者是有效的领导者，但他们从未听过一次领导学课程，也未接受过领导学培训，也有些领导研究者本身就是相当差劲的领导者。

这并不是说，对领导研究的掌握与领导的有效性完全无关。知识学问可能不是领导有效性的前提，但了解一些主要的研究成果将有助于个人从各种视角分析不同的情境。这种做法，又会帮助领导者洞悉如何能使领导更有效。即使如此，由于各位领导者在分析情境、对不同情境做出反应的能力上千差万别，领导这个领域将一直保持其一半科学、一半艺术的特性。

任何一个傻子都能遵守规矩。上帝给人一个大脑，是为了让他知道什么时候要打破规矩。

——维拉德·W. 斯科特
将军