

财经易文 Education

请访问本书教学网站: <http://www.mhhe.com/manning2e>

The Art of Leadership 领导艺术

【第2版】

乔治·曼宁/George Manning
肯特·柯蒂斯/Kent Curtis 著

刘峰 郇天莹 译

请访问本书教学网站:

<http://www.mhhe.com/ub7e>

领导艺术

[第2版]

The Art of Leadership

乔治·曼宁 (George Manning)

肯特·柯蒂斯 (Kent Curtis)

著

刘 峰 邹天莹 译

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导艺术/ (美) 曼宁, (美) 柯蒂斯等著; 刘峰, 郇天莹译. —北京: 中国财政经济出版社, 2007. 1

书名原文: The Art of Leadership

ISBN 7-5005-9418-6

I. 领... II. ①曼... ②柯... ③刘... ④郇... III. 领导艺术—高等学校—教材
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 120402 号

著作权合同登记号: 图字 01-2006-3602 号

George Manning, Kent Curtis

The Art of Leadership

ISBN 0-07-110700-2

Copyright © 2007, 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved.
No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or 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 China Financial & Economic Publishing House 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) 公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾) 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。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 26.25 印张 410 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 50.00 元

书号是 ISBN 7-5005-9418-6/F·8172

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

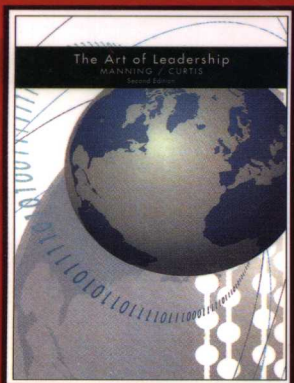
作者简介

乔治·曼宁 (George Manning)

北肯塔基大学 (Northern Kentucky University) 的心理学和商学教授，是一位知名的演说家，他在授课时总能够以幽默、趣事和实际应用吸引学生，被评为北肯塔基大学“杰出教授”。他同时也是商业、工业和政府部门的顾问，服务于诸如 AMA 公司、AT&T、通用电气、IBM、汽车工人联合会、美国海军等。

肯特·柯蒂斯 (Kent Curtis)

北肯塔基大学组织领导力教授，同时也是该校科学技术系领导力发展领域 (Leadership Development Area) 的协调人，是该校的五位创建者之一。他曾经设计过大量的雇员与管理层成长的方案，为得克萨斯医学中心 (Texas Medical Center)、温蒂国际 (Wendy's International)、宝洁公司，以及美国电力 (American Electric Power) 等客户提供咨询。他目前的研究主要包括：将领导发展成为一个有效的教导者、雇员授权、流程管理以及远程学习。



本书原版书封面

美国大学主流教科书选译

经济学：原理、问题与政策(第15版)

McConnell, Brue

宏观经济学(第8版)

Dornbusch 等

微观经济学(第5版)

Frank

环境经济学(第3版)

Field 等

战略管理

Dess

跨国管理(第4版)

Bartlett, 范黎波 等

管理学基础

Kinicki 等

运营管理

Cachon, Terwiesch

数据、模型与决策(第2版)

Hillier 等

定价(第3版)

Monroe

营销学基础(第9版)

Perreault, McCarthy

全球营销(第3版)

Johansson

销售管理：创新、技术与领导(第7版)

Johnston 等

整合营销传播：利用广告和促销建树品牌

Duncan

网络营销(第2版)

Mohammed

电子商务导论(第2版)

Rayport, Jaworski

供应链设计与管理：概念、战略与案例研究(第2版)

Simchi-Levi 等

战略物流管理(第4版)

Stock, Lambert

中国经济

蔡昉 林毅夫

财经易文 EMBA 教材系列 [全八册]

领导艺术 (第2版)

Manning, Curtis

现代企业管理概论 (第7版)

Nickels 等



财经易文

责任编辑：刘占彬

Email: webmaster@ewinbook.com

特约编辑：江南

封面设计：谢安

Email: 2000customer@vip.sina.com

销售热线：010-88191017

使用指南

[http: //www. mhhe. com/manning2e](http://www.mhhe.com/manning2e)

感谢您使用《领导艺术》一书作为教材。请注意本书的一些特点：

1. 作者创造性地将领导力分为九大关键领域，并将全书分为九个部分，每一部分讲述一个关键领域，这就为读者提供了一个清晰的领导力发展框架。
2. 本书将行为理论和商务实践有机地结合在一起，不仅具有坚实的理论基础，同时也可以使读者通过案例和故事学到卓越领导者的领导艺术。
3. 作者强调用互动和讨论的方式进行教学。书中含有大量的自测问题、练习题、案例，读者可以在完成练习并与教师、同学、同事进行交流的过程中更加深入地掌握核心概念。

本书配有专门的教学网站（[http: //www. mhhe. com/manning2e](http://www.mhhe.com/manning2e)），为采用本书做教材的教师提供教学幻灯片（中英文）、教师手册等教辅资料。请采用本书做教材的教师与我们联系索取相关资料。

电话：010 - 88191017

电邮：[webmaster@ ewinbook. com](mailto:webmaster@ewinbook.com)



财经易文 学习的伙伴
[www. ewinbook. com](http://www.ewinbook.com)

译者序*

近几年国内外关于领导艺术的著作真可谓汗牛充栋，乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯合著的《领导艺术》有哪些过人之处值得着我们细读呢？作为该书第2版最早的读者之一，我认为读者手中的这本《领导艺术》至少有三个显著特点值得我们关注。

1. 管用的领导艺术

领导艺术不是纯理论的学术研究，也不是形而上的哲学思辨。各级各类领导者以及有志于将来成为领导者的读者，之所以要学习领导艺术，就是希望它管用。乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯在这方面花了很多的功夫。书中每章都配有内容摘要、思考要点和大量的练习题，帮助读者认识自己并理解领导艺术的各个层面及其要点，帮助读者找到问题的答案，从而找到提升领导艺术的具体途径。

国内不少领导科学和领导艺术的著作喜欢宏观叙事，从概念到概念，从观点到观点，既缺少严密的逻辑论证，更缺少鲜活的素材。这种自说自话的方式很难让读者有多少收获。乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯的《领导艺术》给人以耳目一新的感觉，该书从头到尾都在通过提示、问卷和答题等形式与读者互动交流。这一点是最值得肯定的。

管用的领导艺术要抓住重点，要始终关注结果。领导艺术不能为艺术而艺术。不能提高领导绩效，领导艺术就是一句空话。乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯的《领导艺术》不仅有领导实务的训练，而且具有清晰的领导理论框架，这样就大大增强了本书的实用价值。领导者一要关注事业，二要关注他人，二者缺一不可。领导者既是事业的开创者，又是员工的引导者。

掌握和精通领导艺术的九个关键领域——领导变量、远见卓识、伦理道德、授权用人、领导原则、理解他人、培养他人、增加效能及绩效管理——是本书的重点和亮点所在。围绕这九个关键领域去阅读思考，读者就有了一张路线图，

* 本序言作者为刘峰博士，国家行政学院和北京大学政府学院教授、博士生导师，国家行政学院政治学教研部主任，中国领导科学研究会国际交流部主任。

至少知道该做什么，怎么去做，知道要在哪些方面提高领导艺术。

2. 善真的领导艺术

人们对领导艺术的理解可谓仁者见仁，智者见智。有人认为领导艺术是一种技术技巧，更有人认为领导艺术是一种权谋权术。乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯是反对上述观点的。他们认为领导者应该是正真诚实的，领导艺术应该是善良纯真的。换言之，本书所要论述的领导艺术是“善的领导艺术”。

作者在第三部分花了很大篇幅论述了道德的重要性，论述了领导伦理与工作伦理的意义。尤其难能可贵的是把领导艺术基于“善”之上，基于价值之上进行论述。我个人特别赞同乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯的这种善言善举。构建和谐社会需要善真的领导艺术，而不是什么老谋深算的权术。

“坏的领导”自私狭隘，无德无情又无能。在“坏的领导”下工作不仅压抑人的创造性热情，而且会有损于人的身体健康，甚至减少人的寿命。“善的领导”强调人际关系中的信任和尊重，强调对人的体察理解，强调对人的培养发展。读罢此书，读者对什么是“好的领导”、什么是“坏的领导”肯定会一清二楚的。

3. 柔美的领导艺术

现代领导的大趋势是先领后导，少领多导，重点在导。重点在引导疏导，在辅导督导，在教导倡导，在因势利导。导比领更柔美，更需要领导艺术。

乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯认为，领导是一种积极的社会的影响，领导者通过自己的思想和行动影响自己的追随者，并指明组织前进的道路。领导不是指地位和权力，领导是一种影响力，尤其是一种非强制性的影响力或软权力。传统的领导是刚性的，强调并运用的是硬权力，是下级对上级的服从。而现代的领导艺术强调的是软权力，是领导者由于品德、个性、资历、经验、专长等产生的魅力，是被领导者对领导者的自觉认同。软权力的运用体现了领导艺术柔变的一面，领导者的魅力则体现了领导艺术的柔美的一面。

基于上述三个优点，我认为乔治·曼宁和肯特·柯蒂斯的这本《领导艺术》不同于我们似曾相识的同类书籍，所以很值得我们认真阅读。

国家行政学院和北京大学政府学院
教授、博士生导师
刘峰博士

前言

《领导艺术》第2版将行为理论引入商务实践。每个部分讲述了一个领导学发展重要领域的核心概念和技术。尤为有价值的是，本书收录了一些自测问卷和实践作业，可供读者自学和课堂使用。《领导艺术》不仅是一本教科书，更是一本吸引读者在阅读过程中主动学习的著作。

《领导艺术》第2版用一种对新领导和有经验的领导者均适合的方式讲述了领导的有关概念、原则和技巧，同时由于每个人都必须通过影响他人而完成既定目标，从这个意义上讲，本书也适用于所有普通人。我们的目标就是使读者利用这本书培养自身作为领导者的最大潜能，成为自己一直心仪的那类领导者。

《领导艺术》第2版增加了理论基础以及更多的练习，使主题更加个性化。增加和加强的内容包括领导特质和行为理论、魅力领导与变革领导、领导伦理与价值、人际关系和授权、团队概念和凝聚力、“教练式”领导和培养他人、文化差异和经济全球化、工作压力和适应能力，以及绩效管理和组织的成功。

本书的主要观点

本书主要建立在两大前提之上。第一个前提是，领导取决于领导者对于任务的关注程度，同等重要的是，领导者必须关注人。这两个特质缺一不可，并且二者都不能有误。当领导者予以关注时，人们是能够感受到的。当领导者忠于职守并且关注下属时，这两个特质就会吸引和刺激追随者，激发他们的巨大潜力。

本书的第二个前提是，领导是一门艺术，可以通过对九个关键领域的掌握来提高。成功的领导者必须掌握如下领域的知识和技巧：理解领导变量、愿景、道德的重要性、授权、领导原则、理解他人、有效地委派、培养他人，以及绩效管理。

谁应当阅读本书

《领导艺术》一书是为学习领导开发及其他管理学相关课程的读者编写的，这些相关课程包括领导原则、当代领导、管理技巧等。本书适用于大学程度以

及参加大学职业教育项目的读者，尤其适合那些取得本科学位或者参加职业教育并且有提高领导能力需求的读者阅读。

本书既适合于崭露头角的领导者，也适合于富有经验的领导者阅读。新领导者可以利用本书做好自我准备，以满足作为领导者的要求。对应该做什么有所预见、有效利用权威、激励下属做到最好、解决复杂的人事问题——将在本书第2、4、6、9部分讨论——是所有领导者都必须面对的挑战。

有经验的领导者可以利用本书定位工作要点，提升领导技巧达到新的水平。使领导风格适应追随者的需求、用价值原则和道德原则进行领导、振奋员工士气、有效地布置工作、帮助下属应对变革——将在本书第1、3、5、7、8部分讨论——都是领导者必须明确的重要内容。

通过理解领导及其挑战，认识到关注领导艺术的重要性，提高有效领导的技巧，领导者们能够：(1) 更为有效地工作；(2) 获得知识和技巧；(3) 培养一旦机会来临就能领导他人的能力。

本书的方法和风格

《领导艺术》第2版和其他大多数领导学教科书的不同之处就像研讨和讲课的区别。尽管二者均为教学的良好工具，但各有侧重：讲课更有利于传输大量信息；而研讨更有利于培养技巧和态度。好的课堂教学饶有趣味，增长知识；好的研讨会则能激发兴趣，提高能力。《领导艺术》第2版不仅包含理论基础和重要内容，更强调互动，通过研讨来学习。

本书的写作风格是个性化的，像是娓娓而谈，仅采用最低限度的专业术语。真实生活中的案例使书中的观点更加明晰。本书不但列举了大量事实和人物，还讲述了许多意味深长并且简单易记的故事和轶事，来支持相关概念。每个单元都包含学习活动，以便在理论和工作实践之间的搭起桥梁。我们的目标就是尽可能收录这样的素材：令人有阅读兴趣，便于实践操作，能引发读者的个性思考。

补充信息和教学参考

本书配有专门的教学网站，主要提供如下教辅资料：

- 学习测验——检验对内容的理解程度。
- 问题讨论——使问题个性化。
- 幻灯演示——强化课堂效果。
- 注释和轶事——可供课堂讨论。
- 推荐电影和电视片——可供补充学习。
- 参考书目——供读书报告和学期论文使用。
- 推荐论文——供相关阅读使用。

■ 互动式调查问卷和练习——供学习实践。

这些教辅资料使用案例和实际应用来丰富课本知识，增加读者的兴趣，使问题个性化。使用本书做教材的教师可以向中文版的出版者中国财政经济出版社易文出版中心联系索取相关资料。

如何使用本书

《领导艺术》第2版融合了当前领导学的最新知识、技术发展以及作者的个人观点。本书可以作为教材使用，也可以作为指导读者个人发展的实用工具书，还可以作为从事领导学研究的案头参考书。本书素材以便于学习的逻辑顺序编排。最好的学习方法就是与书中的素材互动，即阅读这些素材，完成调查问卷，仔细阅读注释，回顾书中所列的原则和技术，然后问自己：这些东西我能够如何应用？我应该怎样运用这些概念或知识改善自己的领导效能？最后采取措施，将思考的结论付诸实践。

为了提高兴趣和改善总体学习效果，请试验以下方法：

1. 用本书的每个章节提供的学习要点和思考要点来统领阅读，增进对素材的理解并加强记忆。
2. 与你的家人、朋友或者同事，尤其是那些对领导能力培养感兴趣的人一起做书中的问卷和练习。这样，你可以实实在在地运用所学的知识，并且还能够帮助别人。
3. 想想你遇见过的最优秀的领导者。他们拥有什么样的特质？他们用怎样的方式体现了领导艺术？运用本书提供的素材来改善你自己的领导效能。
4. 在书上做笔记。就像耶鲁大学的威廉·费尔普斯（William Phelps）教授建议的那样：“书是拿来用的，而不是用来展示的。如果你害怕在书上做记号，那就干脆不要书。”或许你愿意在书上做两种标识来突出某些内容——一种是有助于个人发展的，另一种是能够帮助他人的。充分利用本书的空白处，划线、做记号、写上你自己的看法。将本书的素材变成你自己的。
5. 访问本书的教学网站（<http://www.mhhe.com/manning2e>）获取更多信息。

祝您好运！

我们期待着您的建议。如果您有任何问题或是对本书提出改进意见，请给我们写信。谢谢！

乔治·曼宁

肯特·柯蒂斯

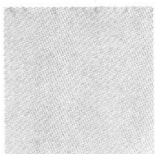
E-mail: manningg@nku.edu

curtisk@nku.edu

作者简介

乔治·曼宁 (George Manning) 是北肯塔基大学 (Northern Kentucky University) 的心理学教授。他同时也是商业、工业和政府部门的顾问，服务于诸如 AMA 公司、美国电报电话公司 (AT&T)、通用电气公司 (General Electric)、IBM 公司、汽车工人联合会 (United Auto Workers)、青年总裁组织 (Young Presidents' Organization)、美国海军 (the U. S. Navy)，以及美国健康研究院 (National Institutes of Health) 等众多客户。他就下列经济和社会问题进行讲学，具体包括：工作生活质量、劳动力价值和商业道德。他在组织心理学领域非常活跃，著述颇丰。他当前的研究和兴趣主要有包括改变着的工作意义和个人转变与社会变革下的应对技能。

肯特·柯蒂斯 (Kent Curtis) 是北肯塔基大学 (Northern Kentucky University) 商学院的组织领导学教授。他近期在英国杜汉姆大学 (University of Durham) 以访问学者的身份调研了大学导师制。他曾经设计过无数的雇员与管理层成长的方案并服务于得克萨斯医学中心 (Texas Medical Center)、温蒂国际 (Wendy's International)、宝洁公司 (Procter & Gamble)，以及美国电力 (American Electric Power) 这样的客户，为之提供咨询。他目前的研究主要包括：将领导培养成为一个有效的教导者、雇员授权、流程管理以及远程学习。



导
言

布置舞台

在全世界的公司和政府机构中，有着数百万的高级管理人员或执行长官，他们设想，自己在组织系统图上所处的位置已经给予他们一群追随者。但是实际情况当然不是这样。他们所处的位置只是给予他们服从者。服从者能否成为追随者依赖于高级管理人员或执行长官能否像领导者一样行动。

——约翰·加德纳 (John Gardner)

学习要点：

在导言中，你将会发现下列问题的答案：

- 什么是领导，为什么领导很重要？
- 领导者是在哪里学习领导的，人们在领导者那里希望得到什么？
- 领导的满足和挫折分别是什么？
- 人性化领导 (caring leadership) 的要素是什么？

领导是一个既有现时性又有永恒性的概念。不论采取何种形式，领导过程自人类社会诞生之日起就已经成为人类相互作用中的中心活动。卓越的领导需要一种能够吸纳贤能之士，使之能够付出最大努力，并解决所出现问题的能力。这些都是难以做到的事情。也正因为它们难以做到，所以有效的领导总是少之又少，并且那些擅长领导的人总是受到他人的尊敬。

为了使这个主题个性化，让我们来思考下列问题：你曾经是拙劣领导者的受害者吗？对于你所知道的优秀领导者，你认为他们好在哪里？假如这两种类型的领导者你都曾经体验过，你就会直接体会到好的领导的重要性。对于工作

士气与工作绩效来说，没有什么比好的领导更为重要的因素了。众所周知，为一个有下列表现的老板工作的后果将会是什么：

- 将其他人的功劳据为己有。
- 自私并且粗鲁。
- 犯错误后将其归咎于他人。
- 残暴并冷血。
- 只关心自我保护，没有牺牲精神。
- 害怕竞争。
- 不诚实且不公平。

上述的所有例子都是真实的，所有上述情况都会缩短人们的职业生涯，并且它们没有一个是必要的。毫无疑问，在当今的商业、产业和政府中，最为脆弱的环节不是技术，不是工具或设备，不是设施，不是雇员的技能，也不是系统或程序，而是领导。

0.1 什么是领导

领导是社会性的影响。它意味着留下一个标志。它是开创性的和引导性的，并且其结果是变化的。其成果是产生一种新的特质或一个新的方向，否则就不能称之为领导。通过他们的思想以及行动，领导者指明了道路并且影响着他人的行为。

为了理解思想的重要性，让我们来考察亚瑟王的传奇，此人以其对于骑士制度的愿景领导着圆桌骑士（Knights of the Round Table）：

我的老师麦瑞琳（Meriyn）——她常常想到那些没有发生过但比已经发生过的更重要的事——有一次告诉我：从现在起几百年之后，人们将会发现地球是圆的，就像我们所围坐的圆桌一样圆。我们是带着如此崇高的希望和目的围坐在这个圆桌旁的。如果你按照我的要求去做了，或许人们将会记得来自卡米洛特（Camelot）的我们是如何去追求权利、荣誉与正义的。或许有一天，人们将会像我们曾在我们的圆桌旁做过的那样，团聚在这个地球上，去再一次地……追寻……权利……荣誉与正义。

为了理解行动的重要性，让我们来考察作家荷马（Homer）关于阿基里斯（Achilles）的描述。阿基里斯是以其英勇来领导古希腊勇士的：

他又一次投入战斗，只见一个接着一个的敌人倒在了他的剑下和矛前。他在特洛伊人群中扫过，就像旋风将火焰驱赶得到处都是，这种景象好似群山中干燥斜坡上熊熊燃烧的森林大火。

历史上有无数因思想和行动决定了人类命运的例子。再思考这样一个对世界产生深远影响的事件：56名领导者于1776年7月4日在国会签署了组成美利

坚合众国的 13 个州一致同意的《独立宣言》。

0.2 领导的重要性

政治史的每一次波动中都会有诸如恺撒、伊丽莎白、拿破仑或萨拉丁这样的领袖。而在每一个平静的时期，领导是缺席的。让我们考察一下大约在公元 800 年到 1000 年间的那段时期：

欧洲陷入了彻底的分裂，并且在多个世纪中丧失了查理曼大帝统治时期所达成的行政统一。这是对 8 世纪产生的并且缓慢发展的文化的沉痛一击。这并不是由于没有正义以至于 9 世纪与 10 世纪被称为“黑暗时代”。欧洲大陆的历史成了令人厌倦的局部争斗与世仇的阴暗历史。

领导之所以重要，不仅仅体现在政府中，在生活的其他方面也体现着领导的重要性。诸如马丁·路德·金与苏珊·布朗威尔·安东尼等改革家们深刻地影响着人们的社会良心和社会行为：

苏珊·安东尼是一位激情澎湃的女权运动倡导者。她提出的“有权投票”是妇女解放和独立的标志，也是一个真正的合法政府不可或缺的条件。尽管在晚年她仍然没有权利投票，但是她断言：“在过去的半个世纪当中，在这个世界上，妇女地位已经发生了前所未有的重大变化。”

诸如亚历山大大帝与圣女贞德之类的军事人物曾经决定了国家的命运：

亚历山大大帝在世界历史中开创了一个新的纪元，并且通过自己毕生的努力决定了后面的若干个世纪里世界历史的发展。其生命的永恒成果便是将希腊文明发展成为一种世界性的文明。

诸如约翰·斯图亚特·穆勒与亚当·斯密之类的哲学家也曾经塑造了人类文明：

穆勒是英格兰最伟大的哲学家之一，即使是最伟大的思想家也难以超越他。穆勒使我们认识到：一个具有普遍代表性的政府（民主）必将导向进步。

领导者们的开创性推动着历史的发展。有时，他们的雄辩，正如丘吉尔一样，可以抵御百万雄兵；他们的作战技巧，就像拿破仑一样，可以百战百胜并建立国家。如果他们是教导者或先知的话，比如洞察一切的穆罕默德，他们的话语可以激发善行。

0.3 领导者的三种类型

领导的方式有很多种，事实上，在一些人去世若干个世纪后我们仍然受到

他们的影响。一些领导者是教导者，他们充当着教条的破坏者和价值的创造者；一些领导者是英雄，肩负着实现伟大理想和崇高事业的重任；还有一些领导者是管理者，他们的行动主要是为了支配他人和运用权力。让我们分别来考察表 1.1 中的教导者、英雄和管理者各自思想和行动是如何影响这个世界的。

表 1.1 历史中的领导者类型

作为教导者的领导	作为英雄的领导	作为管理者的领导
阿奎奈	哥伦布	亚历山大大帝
亚里士多德	居里	查理曼大帝
奥古斯丁	达·芬奇	伊丽莎白一世
释迦牟尼	达尔文	弗雷德里克二世
孔子	爱迪生	成吉思汗
耶稣	爱因斯坦	伊莎贝拉一世
老子	福特	恺撒大帝
路德	伽利略	路易十四
马克思	古腾堡(Gutenberg)	拿破仑
摩西	希波克拉底(Hippocrates)	拉姆西斯二世(Ramses II)
穆罕默德	米开朗琪罗	萨拉丁(Saladin)
保罗	牛顿	华盛顿
柏拉图	巴斯德	源赖潮(Yoritomo)
鲁米(Rumi)	莎士比亚	
苏格拉底	瓦特	

0.4 有多少领导？

是我们被少数人领导，还是有很多人在领导？在早期，诸如皇帝、国王和首领这样的字眼将领导者与其他人划清了界限。在那个时候，有权势的位置很少，书籍也非常罕见，平民教育闻所未闻。而现在，信息无所不在，思想可以自由交流，自我表现同时也受到鼓励。这是一个截然不同的世界，正如 2004 年第 58 版的《美国名人录》就是一个例子。在此书中收录了超过 126000 人的条目。他们中的每一个人都曾用其思想或行动影响了他人的生活；他们每个人都曾经充当了教导者、英雄或者是管理者的角色。

今天，对于谁能够作为领导者有了一个不同于以前的理解。这个答案我们也听到了很多次，即：每个人都可以成为领导者。领导这个概念正从一个专制与等级的模型转向一个授权与参与的模型。这个新的定义承认了每一个人的潜力与独特贡献。正如前任劳工部长罗伯特·里奇(Robert Reich)所说的那样：“领导者内在于每个人的禀赋之中。”领导力不再被视为仅是处在组织金字塔最高点的极少数人所拥有的超凡魅力与专长的结合，今天，它被看成是每一个有

潜力做到与众不同的个人所面临的挑战与责任。

让我们来看一看罗斯·帕克斯（Rose Parks）的例子，是她的勇气帮助决定了美国社会的人权运动进程：

那是1955年的10月1日，当一个白人乘客在阿拉巴马州的蒙哥马利上车后，公交车主要求罗斯·帕克斯让出其座位。罗斯·帕克斯由于拒绝挪到公交车后部而被捕，但她的行为却开启了美国历史上为争取人权而进行的非暴力反抗运动。在马丁·路德·金的领导下，长达一年的对于蒙哥马利公交系统的联合抵制，将《种族隔离法》（*South's Jim Crow Laws*）的问题推到了美国人觉悟的风口浪尖。最高法院于1956年的判决中宣告《种族隔离法》违反了宪法，这一事实表明了帕克斯的胜利。马丁·路德·金对她的评价是：“她代表了时代的精神。”

那些影响着自己的家庭、朋友、工作团队和所属组织的人们以有意义的方式提供着领导。这些领导者是父母、监管人、官员以及其他领导人物。思考一下你的亲身经历，难道你就没有在某些时候以你的思想或者你所树立的榜样为他人提供过领导吗？

0.5 个人特质与环境要素是如何影响领导过程的

领导学学者詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James MacGregor Burns）曾经称领导是最受关注但同时又是最不被理解的现象之一。一个经常被提及的问题便是：个人与环境这两者之间哪一个更为重要？在其著作《领袖论》（*Leadership*）一书中，伯恩斯的结论是：领导是个人雄心与社会机遇共同锤炼的结果。

个人特质

在历史上，领导力曾经被归功于个人。这种观点有时被称为伟人理论。对应于这种观点，苏格兰哲学家和历史学家托马斯·卡莱尔（Thomas Carlyle）认为，领导者是在普通的群众中涌现出来的兼具光环与学识，并在权力、勇气和领悟能力等方面有着超常禀赋的个人。卡莱尔将人类的历史看成那些领导者们的传记。他是这样说的：“他们的道德特质可以是不尽完美的，他们的勇气可能不是最为基本的因素，但他们仍然是出众的。人们对他们敬若神明，去追随他们，崇拜他们。”

领导学方面最为杰出的学者之一拉尔夫·斯托格迪尔（Ralph M. Stogdill）找出了一些具体的且与领导明确关联的个人特征：

领导者表现出下列典型特征：对于责任与完成任务的强烈动力；在追求目标的过程中体现出的充沛精力与坚毅；在解决问题时表现出的冒险与原创精神；在社会大环境中进行开创性活动的冲动；自信与对于自我的良