



21世纪经管权威教材译丛

CENGAGE
Learning

领导学 原理与实践

(第3版)

(美) 理查德·L·达夫特 (Richard L. Daft) 著
范德比尔特大学欧文管理学院

杨斌 译
清华大学经济管理学院



The Leadership Experience, 3e



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



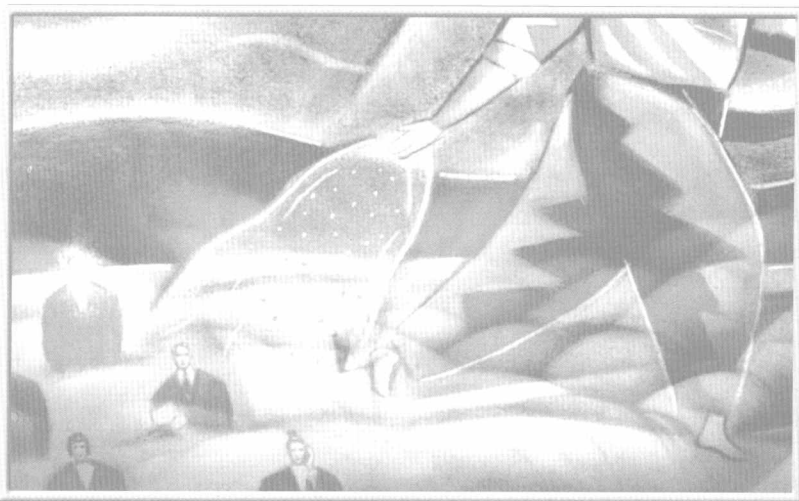
21世纪经管权威教材译丛

领导学 原理与实践

(第3版)

(美) 理查德·L·达夫特 (Richard L. Daft) 著
范德比尔特大学欧文管理学院

杨斌 译
清华大学经济管理学院



The Leadership Experience, 3e

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Richard L. Daft

The Leadership Experience, 3e

EISBN: 0-324-26127-6

Copyright © 2005 by South-Western, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。

PHEI is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition.

This edition is authorized for sale in 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. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中国大陆（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Cengage Learning Asia Pte. Ltd.

5 Shenton Way, # 01-01 UIC Building, Singapore 068808

本书封面贴有 Cengage Learning 防伪标签，无标签者不得销售。

(Thomson Learning 现更名为 Cengage Learning)

版权贸易合同登记号 图字：01-2006-5536

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学：原理与实践：第 3 版 / (美) 达夫特 (Daft, R.L.) 著；杨斌译。—北京：电子工业出版社，2008.4
(21 世纪经管权威教材译丛)

书名原文：The Leadership Experience, 3e

ISBN 978-7-121-06068-7

I. 领… II. ①达… ②杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 022794 号

责任编辑：韩丽娜

印刷：北京智力达印刷有限公司

装订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：787×1092 1/16 印张：26.25 字数：680 千字

印次：2008 年 4 月第 1 次印刷

定价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

译者序

在过去的几十年中，领导领域的研究处在丛林阶段，从研究者和实践者中不断涌现出来的新概念此起彼伏，但是，推动领导理论实质性发展的真正步伐却相当缓慢。按照 Campbell 的看法，“研究者选择领导的定义很大程度是基于自己的目的”，因此，Stogdill 就总结说：“领导定义的数量几乎与试图定义它的人的数量一样多。”数以千计的实证研究、经验分析，大多数结果是不一致的和不确定的。

我不知道作为读者的你对于这个现状如何反应。是否觉得不舒服或难以接受？这也算是对于特质的一种测试吗——领导者对于混乱状态、不确定性通常具有较高的容忍度。从另一方面说，在这个领域中出现这样的“乱”，也是一种“旺”，是方兴未艾的自然表现，尽管确实也带给喜欢简明与划一的人们许多困惑。有人用 Google 搜索 leadership 这个单词，搜索到 1000 多万个相关记录。一个网上的书店提供了与“领导”这个主题相关的 1 万多条书目。积极地去看待，是日新月异、目不暇接；而消极地说，有些无所适从，消化不良。

希望这本书引入国内是帮忙而不是添乱。达夫特是一位勤奋耕耘在组织研究领域的园丁，深厚的心理、行为、社会等学科的底蕴让我们有足够的理由认真地对待这本教科书。我相信读者很需要这样体系完整、表达规范的读物，它对于你了解学科的全貌有非常实际的益处。因为是译者，所以可能更该重视“体系而不是案例，大义而不是片语”，对于领导学这类文化深刻嵌入其中的学问，翻译的过程一定丢掉了许多东西，这一点我深有体会。

为什么最近几年国内对于领导实践的需求这么大？希望听领导类的课程、接受领导方面培训的组织和个人都很多，我想这跟我们正处在一个大变革的时代背景有关，是我们所接触的许多组织正处在一个大转型的关键时期必然产生的需求。管理更擅长的是把复杂的问题简单化、规律化、可重复化，而领导则是应对变化环境，应对未有经验可依循、少有权威可尊崇的变化过程的关键。领导者正是能够提供给变化中的人们以愿景、以勇气、以力量、以凝聚的人。所以，总结改革开放 30 年来中国成功企业的经验，企业家（或者企业创始人、企业长期的一把手）身上的领导之道强烈地体现在不同企业中的共性，尽管情境各异、风格不同；而失败的企业中，领导的失败往往是一个重要的原因；平庸的企业中，糟糕的领导则屡见不鲜。约翰·科特教授说：“我完全相信当今的很多企业缺乏自己需要的领导，并且这种欠缺非常严重。我不是说 10% 的欠缺，而是 200%、400% 甚至更多。”科特所言不虚，不过，对于我们来说，就更要抓紧去总结和揭示中国企业的领导现象背后的领导之道。只有加强中国所发生的领导实践案例的开发，才能弥补这一类引进版教科书的不足。毕竟如美国领导大师沃伦·本尼斯所言：“领导与爱情差不多，人人都知道它存在，但却难以说清楚。”给出跟情境更紧密结合的具象的东西来让我们看到、感受到，比抽象地讲几条“应该”“不应该”似乎更有意义。

我翻译的《管理者而非 MBA》一书中，管理学家明茨伯格教授在那本书中特别地将管理和领导这两个词混用——他自己说是有意为之。引用他的原话如下：

将这二者区分开来已经变成了一件时髦的事情（自打 1977 年 Zalesnik 这样做之后）。领导

被认为是一件更大、更重要的事情。我反对这种区分，仅仅是因为管理者需要去领导而领导者也需要去管理。没有领导的管理是一事无成的；没有管理的领导则是毫无条理的，而且会导致狂妄自大的心态。我们不应该舍管理而取领导，无论是在 MBA 项目当中还是在任何其他地方。

其实，尼克松在他的《领袖们》（或译作《领导者》）一书中，也曾指出：

一位领导者只知道什么是正确的事是不够的，他还必须能够去做正确的事。对做出正确决定缺乏判断力或洞察力而又想当领袖的人，常常因为缺乏远见而导致失败。知道什么是正确的事但又做不到的人，常常是因为他们软弱无能而导致失败。伟大的领导者既要有远见，又要有能力去做正确的事。

在使用这本领导学的教科书中，仔细地、不断地品味一下明茨伯格和尼克松的看法，也许能够更有感受，也许能够少走弯路。

作为一个研究组织领导的学者，我对于活跃在中国的组织领导者的寄语，是“平衡”二字（英文该是说“Balanced Leadership”）。对于组织而言，短期的成果可能来自“直觉”（也是一种“smart”），中期的成果则还要靠“执着”，而长期持续的成果则一定是“平衡”才能取得的。在梦想与现实、长期与短期、说与做、慈与严、原则与变通、事业与家庭、温和与激进中平衡，是艺术，也是有技巧；是术，更是道。

书中翻译不免有错误之处，请读者赐教。

杨斌

前言

本书第3版的目的是让学生从令人激动的、全面的视角来理解当今世界的领导实践。本书结合已有的学术研究，整合了当今的一些管理思想和管理实践，从而使对领导话题的探讨更富有活力。领导和组织的世界正在经历一场变革，这本教材指出了领导者在这个快速变革的世界中需要的能力和技巧。

电子商务、学习型组织、虚拟组织、全球化、知识工作以及其他正在进行变革的领域需要领导者具备超越传统的管理和组织行为理论。我向学生和管理者们教授领导学的经验以及与领导者们一起改变其组织的经验使我越发认识到，在强调了一些有价值的、新的理念和方法之后，传统的领导概念有了更深的内涵。本书涵盖了领导研究和传统理论的历史，除此之外，还包括一些整合的有价值的观点，比如，领导的视野，如何领导一个学习型的组织，以及如何塑造文化和价值。本书拓展了领导的含义，并辅以精彩的论述，以激励学生并促使他们发展自身的领导潜力。

第3版的更新之处

修订《领导学》(第3版)的主要原因在于，最新版为读者提供了更多关于领导力自测与开发领导力的相关知识。学习如何成为领导者的一个重要方面就是要对自身有更多的了解。第3版的每一章都新增了大量的调查问卷和练习，这些调查问卷和练习是专门针对每一章的主题设计的，可以加深读者对每一章的观点、价值、能力及技能等各项知识的理解。这些练习能够帮助读者评估他们当前的立场，并能够对理解每一章的相关概念以及案例起到作用，同时还可以引导读者开发他们自己的领导力。这些自测的主要内容包括：个人伦理观、倾听技巧、预测领导力潜力、富有激情的想法、勇于变更的远见、激励他人的方法，以及运用权力和影响力的能力。此外，《领导学》(第3版)每一章都全部经过了重新的修订以及更新。许多章节增加或扩充了一些领导者目前面临的争论。新版新增的内容有：情感智能、适应性学习圈、虚拟团队和全球化团队、基于价值观的领导、在危机中交流、领导创新等。

本书结构

本书的结构建立在对下述问题的直观理解上：领导与管理的差异，领导如何确立目标，如何在组织和追随者间寻求联系，如何建立关系和创造变革等几个方面。本书分为五篇：

- 领导概述
- 关于领导的研究综述
- 领导者的个人侧面
- 作为关系建立者的领导
- 作为社会建筑师的领导

本书从宏观和微观两个角度，从学术和真实世界两个观点，从传统观点和最新的观点两个方面探讨了关于领导的话题。

本书特色

本书还有一些特殊的设计，使得学生学习起来更实用、更有价值。

领导进行时

本书加入了很多在传统的、学习型的、电子商务的组织中的领导的新例子。每章都以与本章内容相关的实际案例开篇，同时在文中的“领导进行时”专栏也穿插了许多其他的实际案例。这些独特案例涉及各行各业的组织，包括教育、军队、政府、企业以及非营利性组织。

活学活用的领导之道

每章都包含一个“活学活用的领导之道”专栏，这是一个个性化的、引人注目的、真实的且鼓舞人心的专栏。这个专栏可能会引用某个著名领袖的名言或是一则古老的谚语，或提供了富有故事情节的素材以拓展读者们对领导问题的思考。

领导者书架

基本上每章会回顾一本新近出版的与本章内容相关的书籍。“领导者书架”将向学生展现当今世界正在被阅读和讨论的有关学术、企业、军事、教育、非营利组织的话题。

领导者自察

这些专栏为领导者提供了一个在自我职业发展道路上具体实践和自我评估的机会，这些练习一般以问卷、调查等方式进行。

学生的自我测试

每章最后都配有“讨论题”以及两个实例供学生自我测试。第一个是“现实中的领导”，主要是让学生将学到的概念应用于领导力实践，使学生在提高领导能力的进程中得到反馈。这些练习可以让学生在课外或以小组的身份在课堂上完成。第二个是“领导力开发：案例分析”，包括两个比较短小的、导向型的案例，它们测试了学生们将概念运用到具体的、解决现实生活中的领导问题的能力。案例分析深化了学生们对领导观念的理解，现实中的领导练习则评估了学生作为一个领导者的进步。

辅助材料

第3版还有一个特色就是原书提供了一套全面的教学辅助材料，包括教师资源光盘、PPT课件、视频录像、TextChoice、eCoursepacks等。想获得相关的这些材料，请采用本书做教材的授课教师填写本书最后所附的“教辅材料申请表”，并按照联系办法寄送或传真至相应的办事处。

致谢

教科书的写作是一个团队合作的成果。本书就整合了很多观点，并得到了很多人的支持。我特别要感谢得克萨斯大学的 Bob Lengel，他多年来对领导的热情激励使我开始阅读、教学，并在领导力开发领域得到锻炼。他的热情还促成了我们在一本书中的合作：《Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations》。我感谢 Bob 使我们保持了共同的、关于领导的梦想，这使得我有勇气写完这本领导学的教材。

在范德比尔特大学，我新担任了欧文管理学院的副院长。我要感谢我的助手 Barbara Haselton 和 May Woods，他们高质量地完成了大量工作，使我有时间进行写作。还有欧文管理学院的院长 Bill Christie，他保持了一个积极的学术氛围并在时间和资源上予以大力支持。我还要感谢我在欧文管理学院的朋友和同事们，他们是：Bruce Barry，Ray Friedman，Neta Moye，Rich Oliver，David Owens 和 Bart Victor。

我还要感谢本书的评论者，他们提供了一些反馈信息和简短的修改意见，他们的观点使我在很多方面提高了本书的水平。感谢休斯敦大学的 Thomas H.Arcy，普渡大学的 Janey Ayres，圣鲁克医院的 Ron Franzen，John Brown 大学的 Delia J.Haak，Mount Olive 学院的 Ellen Jordan，Washburn 大学的 Richard T.Martin，贝勒大学的 Chad Peterson，科罗拉多大学的 Gordon Riggles，俄亥俄大学的 Mary L.Tucker，贝勒大学的 Xavier Whitaker，以及威廉玛丽学院的 Jean Wilson。

同时感谢来自前两个版本的评论员：佐治亚州立大学的 Bill Bommer，Robert Morris 学院的 Nell Hartley，Auburn 大学的 Gregory Manora，蒙特瓦洛大学的 Shane Spiller，阿拉巴汉茨威尔大学的 Dan Sherman，弗罗斯特堡州立大学的 Ahmad Tootonchi，桑佛德大学的 Bill Service，Bethune Cookman 学院的 Ranjna Patel。

我还要感谢我的编辑助理 Pat Lane，没有 Pat 的帮助，我将不可能完成本书的修订。Pat 的天才和她的热情都使这本书大为增色。

同样需要感谢的有：Joe Sabatino 很支持本书的观念，并为此寻找了一些必需的资料，Emma Guttler 为这本书的写作、修改、打印、编辑和出版提供了重要支持，Cliff Kallemeyn 使本书顺利地通过了出版流程。

最后我想把感谢献给我可爱的家庭，我的妻子和女儿们。

理查德·L·达夫特

About of the Author and Translator

作译者简介

理查德 L. 达夫特 (Richard L. Daft), 哲学博士, 现为美国范德比尔特大学欧文管理学院管理学教授。他的专长是组织理论及领导力研究。他是管理学会会员, 一直在《管理学会杂志》(*Academy of Management Journal*)、《管理科学季刊》(*Administrative Science Quarterly*)和《管理教育杂志》(*Journal of Management Education*)担任编委会委员, 并曾经担任过《组织科学》(*Organization Science*)杂志副主编。他还在《管理科学季刊》杂志担任过三年的执行编辑。

达夫特教授独自或与人合作共有 11 本著作, 包括《管理学》、《组织理论和设计》、《领导学: 理论与实践》、《学习: 发掘和培养研究问题》等。他最近还出版了《错觉领导力: 启动组织与人的变革动力》。他还发表了多篇学术文章、论文和研究报告。他的这些作品曾发表在《管理科学季刊》、《管理学会杂志》、《管理学会评论》(*Academy of Management Review*)、《战略管理杂志》(*Strategic Management Journal*)、《管理杂志》(*Journal of Management*)、《会计、组织与社会》(*Accounting Organizations and Society*)、《管理科学》(*Management Science*)、《管理信息系统季刊》(*MIS Quarterly*)、《加州管理评论》(*California Management Review*)和《组织行为学教学评论》(*Organizational Behavior Teaching Review*)等杂志上。由于他在组织设计、组织创新和变革、战略执行和组织信息流程等方面的出色贡献, 达夫特教授曾多次被授予政府研究奖。

达夫特教授还是一位非常活跃的讲师和顾问。他曾主讲过管理学、领导力、组织变革、组织理论和组织行为学等多门课程。他曾为许多公司及政府组织做过咨询工作, 包括美国银行协会、贝尔加拿大公司、国家运输研究委员会、北方电信、田纳西流域管理局 (TVA)、Pratt & Whitney 公司、州立农场保险公司、Tenneco、美国空军、美国陆空、J. C. Bradford & Co.、Central Parking System 公司、能源销售和服务公司、第一美国国家银行和范德比尔特大学医疗中心等多个机构。

杨斌, 管理学博士, 清华大学经济管理学院党委书记, 企业战略与政策系副教授。杨斌博士专攻组织、领导、伦理与文化等领域的研究、教学与咨询, 在清华 MBA 项目中教授“领导与变革”、“文化、伦理与领导”、“组织行为学”、“危机管理”等课程, 深受学生喜爱。曾获“2004 年度清华大学教学优秀奖”, 2003 年、2004 年连续获“清华经管学院教学优秀一等奖”。2004 年还作为团队成员获“清华大学教学成果奖”。杨斌博士一直为清华经管学院高级管理培训中心讲授“卓越领导之道”、“商业伦理与组织信誉”、“组织行为学”、“再造领导表现”、“危机管理”、“知识管理”等培训课程, 是培训学员最欢迎的教师之一, 获得“最佳教学创新奖”与“培训突出贡献奖”。作为培训讲师, 杨斌博士为中国银行、中国建设银行、中国人寿、国家体育总局、奥组委等公司与机构的内训授课。

杨斌博士著有《企业猝死》(2003)、《中国管理教育报告》(2003)等;译有《管理者而非MBA》(2005)、《温和激进领导》(2004)、《沉静领导》(2003)、《极客与怪杰》(2003)、《商业伦理学》(1999, 2001再版)、《企业战略规划》(2001)、《数字化变革》(2002)、《e流程优势》(2002)、《投资银行学》(1995)等;主持编译《工商管理国际大百科全书——管理教育卷》(1999)、《管理大师手册》(2000)、《国际工商管理手册》(2000);作为作者之一著有《代价》(2001)、《知识经济与中国企业发展趋势》(1998)、《数据库管理系统》(1994, 1997再版)等。

目 录

第 1 篇 领导概述

第 1 章 成为领导者意味着什么	2	1.4 领导学理论的发展	16
1.1 领导的本质	3	1.5 领导不是无意识的	17
1.2 现代组织中的新现实	5	1.6 学习领导艺术和科学	20
1.3 管理和领导的比较	11	1.7 本书的结构安排	21

第 2 篇 有关领导的研究综述

第 2 章 特质、行为和关系理论	28	3.2 非德勒的权变模型	55
2.1 人格特质理论	29	3.3 赫塞和布兰佳的情景领导理论	59
2.2 行为理论	34	3.4 路径—目标理论	61
2.3 个性领导	42	3.5 Vroom-Jago 权变模型	65
第 3 章 权变理论	50	3.6 领导的替代	70
3.1 权变方法	51		

第 3 篇 领导者的个人侧面

第 4 章 作为个体的领导者	78	5.3 开发领导者思维	116
4.1 个性与领导	79	5.4 情感智能——用心灵和头脑来领导	121
4.2 价值观和态度	85	5.5 用爱领导和用恐惧领导	127
4.3 认知差异	91		
4.4 个性和领导风格：个人魅力的作用	96	第 6 章 勇气和道德领导	135
4.5 交换型领导者和变革型领导者	99	6.1 今日的道德领导	136
第 5 章 领导者精神和心理	110	6.2 像道德型领导者那样行动	138
5.1 领导者才能和能力	111	6.3 成为道德型领导者	140
5.2 思维模式	112	6.4 领导：控制还是服务	143
		6.5 领导的勇气	148

第7章 追随者·····	158	7.4 有效追随策略·····	168
7.1 追随者的角色·····	159	7.5 追随者需要什么·····	172
7.2 发展个人潜能·····	165	7.6 构建追随者的团体·····	175
7.3 追随者力量的来源·····	167		

第4篇 作为关系建立者的领导

第8章 激励和授权·····	182	10.4 领导者的新挑战：虚拟团队 和全球化团队·····	249
8.1 领导和激励·····	183	10.5 处理团队冲突·····	252
8.2 基于需要的激励理论·····	186	第11章 培养领导的多元化·····	262
8.3 其他激励理论·····	190	11.1 今日的多元化·····	263
8.4 胡萝卜加大棒的争论·····	195	11.2 女性领导方式·····	268
8.5 授权给员工以满足更高层次 的需要·····	198	11.3 全球多元化·····	269
8.6 公司范围的激励计划·····	202	11.4 少数派面临的挑战·····	274
第9章 领导的交流艺术·····	210	11.5 针对组织多元化的领导 创新·····	278
9.1 领导者是如何进行交流的·····	211	11.6 领导的解决方案·····	280
9.2 引导战略性对话·····	213	第12章 领导力和影响力·····	288
9.3 作为交流能手的领导者·····	221	12.1 领导参考框架·····	289
9.4 选择丰富的交流渠道·····	223	12.2 权力、影响力和领导力·····	292
9.5 故事和比喻·····	227	12.3 组织中领导者权力的 来源·····	298
9.6 非正式交流·····	228	12.4 通过政治活动增强权力·····	300
9.7 在危机中交流·····	229	12.5 维护领导者影响力的策略·····	301
第10章 领导团队·····	235	12.6 使用权力和政治中的道德 考虑·····	303
10.1 组织中的团队·····	236		
10.2 团队类型和特征·····	240		
10.3 领导高效团队·····	244		

第5篇 作为社会建筑师的领导

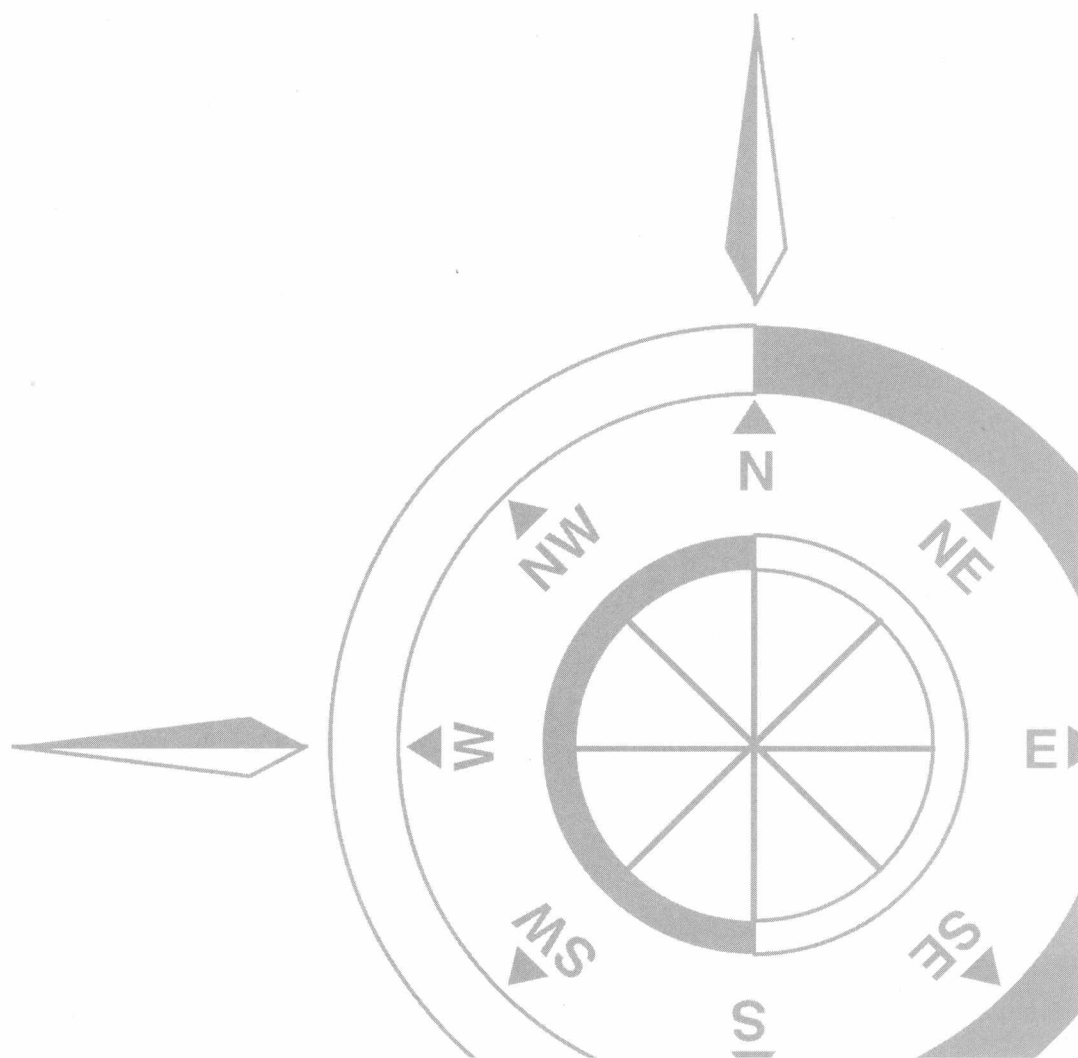
第13章 创造愿景和战略方向·····	310	13.6 领导者的贡献·····	326
13.1 战略领导·····	311	13.7 领导者的影响·····	330
13.2 领导愿景·····	312	第14章 塑造公司文化和价值观·····	335
13.3 使命·····	320	14.1 组织文化·····	336
13.4 战略规划·····	322	14.2 文化强度和适应性·····	339
13.5 战略行动·····	325	14.3 塑造文化·····	341

14.4	采用竞争价值观来塑造公司文化	345	15.7	竞争战略与合作战略	373
14.5	组织中的道德价值观	348	15.8	僵化的文化与适应性的文化	374
14.6	基于价值观的领导	350	15.9	领导者面临的双重挑战	375
第 15 章	设计和领导学习型组织	359	第 16 章	领导变革	384
15.1	领导的演变	360	16.1	变革还是毁灭	385
15.2	适应性学习圈	363	16.2	领导重大变革	386
15.3	从效率业绩到学习型组织	364	16.3	日常变革战略	388
15.4	组织结构	366	16.4	克服对变革的抵制	391
15.5	任务和职责	368	16.5	变革的负面影响	394
15.6	制度与网络	371	16.6	领导创新	396

Part One

第 1 篇 领导概述

◇ 第 1 章 成为领导者意味着什么



第 1 章 成为领导者意味着什么



通过本章的学习，你应该能够：

- 理解“领导”的全部内涵，并能在自己和他人身上发掘领导潜力。
- 认识并推动在当今组织和领导者中的六大根本性转变。
- 识别产生领导误区的主要原因，并掌握如何避免它们的新技巧。
- 认识管理的传统职能以及领导与管理的根本不同。
- 认同指导、联盟、关系、个人品质和成果的重要作用。
- 了解如何将过去的领导方法运用于当今的领导实践。

当汤姆·弗里斯顿 (Tom Freston) 成为 MTV 网络 (MTV Networks) 的 CEO 时，小甜甜布兰妮 (Britney Spears) 还是个 5 岁大的孩子，埃米尼莫 (Eminem) 也只有 13 岁，那时也没有任何人能看到《棉球方块历险记》(Sponge Bob Squarepants) 会造成如此大的轰动。在弗里斯顿领导下，MTV 网络 (这个有线传媒帝国拥有多个频道，包括 MTV、Nickelodeon、Nick at Nite、TV Land、VH1 和 CMT) 已经在过去 15 年中不断获得成功。它引领时尚、音乐潮流、娱乐风向并影响经济形势。2002 年，MTV、Nickelodeon、Nick at Nite 和 TV Land 这几个频道更是获得空前成功。MTV 网络的母公司维亚康姆集团 (Viacom) 总裁梅尔·卡梅因 (Mel Karmazin) 指出：“这些成功不是偶然的，它们都来源于杰出的领导。”

有趣的是，当被问及 MTV 网络的成功之道时，弗里斯顿将其归因于高层领导团队和员工的努力，而不仅仅是他个人的付出。弗里斯顿坚信是他们使得 MTV 网络表现优异。通过聘用有才华和创造力的员工，并放手让他们自己去探索、想象、决策以使自己做到最好，弗里斯顿打造了一个电视节目王国。弗里斯顿所起的作用就是营造宽松的环境，并提出愿景和前进方向。他的愿景是使 MTV 网络一直走在潮流文化的潮头浪尖而不是摇摆不定，事实上这一想法被认为比较激进。他也营造了一种个性鲜明的公司文化，该文化反映了他反对 20 世纪 60 年代主流价值观的思想，并积极迎合了当年轻人们的潮流趋势和商业需要。当公司业绩不能达到预期时，弗里斯顿的苛求性格就显露无遗。一名管理人员指出：“他冷酷无情，如果你不能完成任务，他就会干掉你。”

弗里斯顿是如何使员工总是做到最好的呢？他是如何驾驭 MTV 网络总是走在潮流浪尖的呢？他说仅仅是因为他所从事的是他所热爱的：“如果你干的是你真正热爱的事情，谁还会想干别的呢？”

成为领导意味着什么？对汤姆·弗里斯顿来说，这意味着“干你喜欢的事并激励他人充满活力与热情”。这意味着树立激动人心的愿景并营造一定的氛围来使身处其中的人们有能力并能自愿地实现惊人的成果。也许你从来不曾听说过汤姆·弗里斯顿，但几乎每个美国人和世界其他地方的很多人都收看过 MTV 网络旗下的有线电视节目，这些成功的节目都是在他强有力的领导下制作出来的。

当我们提及当今世界的领导者时，通常首先会想到那些出现在新闻里的“知名人物”，如政治人物科林·鲍威尔（Colin Powell）或希拉克（Jacques Chirac），娱乐领军人物奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）或鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch），商界奇才比尔·盖茨（Bill Gates），以及活跃于慈善和公益事业的前总统吉米·卡特（Jimmy Carter）。然而，无论其大小如何，每个组织都有领导者。事实上，领导存在于我们生活的方方面面，如家庭、学校、社区、教堂、俱乐部、志愿者组织，在商业和体育界也是如此。促使汤姆·弗里斯顿成为优秀领导者的那些素质其实对于领导学校、篮球队、企业或家庭来说都是行之有效的。

1.1 领导的本质

在我们考察什么能造就一名出色的领导之前，需要了解领导的含义。从远古时代开始，领导就一直是历史学家和哲学家感兴趣的话题，但直到 20 世纪关于领导的科学研究才真正开始。迄今为止，学者们已赋予“领导”这个术语多达 350 种定义，其中一位权威人士将其定义为：“地球上最容易观察到但却最不容易理解的现象。”之所以很难定义“领导”一词，皆因其本质的复杂性。有些人甚至提出，领导不过是一个浪漫的幻觉，是建立在有人总会站出来帮我们解决问题的错误幻想的基础上的。某些证据显示，人们总是对他们的领导寄予不切实际的希望。比如说，一些面临困境的公司雇用那些知名的、超凡的 CEO，并对他们寄予厚望，但是公司的状况却越来越糟。尤其是在困难时期，人们总是指望那些英雄式的领导来帮助自己减轻恐惧和不确定性。近些年来，赋予领导的幻想或英雄色彩受到置疑。在理解领导本质方面的研究已取得了很大进展，人们也意识到领导对组织和社会的影响是真实而强有力的。

1.1.1 领导的定义

有关领导的研究是一门新兴学科，而领导这一概念会不断演进。鉴于本书的写作宗旨，我们仅关注其中一种描述领导过程基本要素的定义：**领导（leadership）**是存在于领导者与其追随者之间的一种有影响力的关系，在这种关系中，双方都寻求改变并期待其结果能够反映他们共同的目标。

图 1-1 总结了这一定义的要害。领导意味着影响力，产生于人群中，人们期望重大变化，而这种变化反映了领导者和追随者的共同目标。影响力意味着人们之间的关系是积极的，同时这个定义本身也意味着这种影响力是多向且松散的。在北美的基本文化价值观中，领导被简化为领导者对追随者的一种行为。然而，领导实际上是一种相互行为。在大多数组织中，上下级是相互影响的。这种关系的双方都期待实质性的改变，而领导就创造了这种改变而非



图 1-1 领导的要点

维持现状。此外，这种改变并非由领导者单独主导而是反映了双方的共同目标。进一步讲，改变带来的是领导者和追随者双方所期望的结果、令人憧憬的未来和能激励他们向更有利的结果迈进的共同目标。领导就是促使人们为了一个共同的理想而走到一起。因此，领导意味着影响人们为了更美好的未来而不断改变。

同时，领导也是一种人的活动，区别于行政文书工作或计划行为。领导产生于人群中，而不是强加在人们身上。既然领导与人有关，就必然存在追随者。一名出色的科学家、音乐家、运动员或木雕艺人作为独立的个体可能是他所在行业的领导者，但如果没有追随者就不称其为本书中特指的领导者。追随者是领导过程中的重要组成部分，有时候领导者也是追随者。好的领导者知道如何去追随，并为他人做出了良好的示范。所谓意愿或意志是指领导者和追随者积极主动地追求变化和更好的未来。每个人都为实现这个目标而各负其责。

有一种老套的说法认为，领导者是与众不同、高高在上的，但实际上，成为卓有成效的领导者和追随者需具备的素质是一样的。有效率的追随者会从自己的角度出发，全身心地开展工作。他们认可自身利益之外的东西，并有勇气坚持自己的信念。好的追随者不是只会说“是”的盲从者。有效率的领导者和追随者有时是同一群人，只是在不同的时间扮演不同的角色。最好的情形是，领导者和追随者共享领导过程，每个人都全身心地投入其中并承担更多责任。

1.1.2 领导和生活事务

想出你熟悉的并认为是领导者的某个人，比如你的祖父、上级、教练甚至是一名学生。也许你认为自己就是个领导者，或者想成为一名领导者。如果我们不把领导与“伟大”和“公众视野”联系起来，就更容易发掘自身的领导机会并发现我们每天接触到的领导行为。领导者是多种多样的，而且很多真正的领导者还常常站在幕后。指引巨大成功的领导行为往往是从细节开始的。

- 格雷格·默特森（Greg Mortenson）有一个信念，他认为在巴基斯坦北部和邻国阿富汗对抗恐怖主义的最佳方法是修建学校和推行教育，特别是要让女孩子都能上学。他写了将近 100 封信并提交了 16 份捐赠申请，但只收到一份回复——一位叫汤姆·布卢克（Tom Brokaw）的人汇来了一张 100 美元的支票。默特森没有气馁，他变卖了所有财产，开始向普通人寻求帮助。学校的孩子们集腋成裘，捐出的硬币积累到了几百美元，这促使成年人开始捐款。1996 年，默特森用捐赠获得的 12 000 美元在科菲（Korphe，一个巴基斯坦的小村庄。——译者注）修建了第一所学校。现在，默特森管理的中亚研究所（Central Asia Institute）拥有 28 所院馆，15 项水资源研究项目以及 4 个妇女职业发展中心。
- 几年前，数百名手无寸铁的阿根廷农场居民捣毁了当地警察局，因为警察们拒绝寻找一名失踪的孩子，而当村民们最后找到她时，发现她被人强奸后扼死了。冲突一直持续到当地政府同意全部更换警察局人员并由村民们来提名新的警察局局长。如果没有领导，村民们不可能赢得这场胜利，尽管没人站出来称自己是这场行动的领导者，也没有人能具体说出是谁挑头实施了领导。
- 杰夫·戴维斯（Jeff Davis）搬到田纳西州（Tennessee）后加入了当地的纳什维尔人道主义协会（Nashville Humane Association），当时并没有什么人向他寻求帮助。该组织由于正式人员不足而受到排挤，但它又不知道该如何利用大批志愿者资源。戴维斯决定实施一个切实有效的志愿者计划。他开发了一个志愿者数据库，重新设计了表格，把邮寄地址