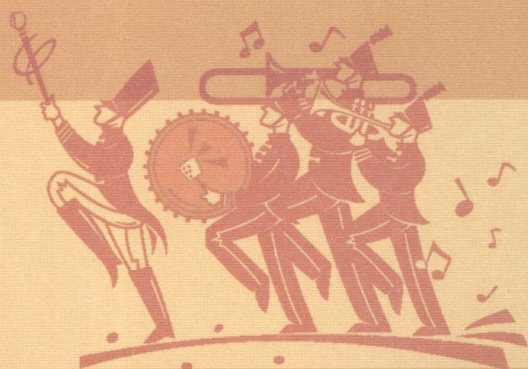


东西方领导者行为分析

——领导心理学新论

孔维民 著

*A Comparative Analysis on
Leadership Behaviors Between The East And West
New Exploration in Leadership Psychology*



山东人民出版社

Shandong People's Publishing House

东西方领导者行为分析

——领导心理学新论

孔维民 著

*A Comparative Analysis on
Leadership Behaviors Between The East And West
New Exploration in Leadership Psychology*



山东人民出版社

Shandong People's Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

东西方领导者行为分析:领导心理学新论/孔维民
著. — 济南:山东人民出版社, 2007. 12
ISBN 978-7-209-04349-6

I. 东… II. 孔… III. 领导心理学—对比研究—东
方国家、西方国家 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 181439 号

责任编辑:景洪兴

封面设计:周云龙

东西方领导者行为分析——领导心理学新论

孔维民 著

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮编:250001

网 址: <http://www.sd-book.com.cn>

发行部:(0531)82098027 82098028

新华书店经销

青岛星球印刷有限公司印装

规格 16 开(170mm×240mm)

印 张 24.75

字 数 445 千字 插 页 2

版 次 2007 年 12 月第 1 版

印 次 2007 年 12 月第 1 次

印 数 1—3000

ISBN 978-7-209-04349-6

定 价 38.00 元

如有质量问题,请与印刷厂调换。电话:(0532)88194567

10多年前,我在世界银行提供经费的华东师范大学心理学实验室主任培训班中学习的时候,有幸聆听俞文昭先生讲授的领导心理学,当时就有一个感受,俞先生的《管理心理学》、《领导心理学》写的非常好。后来再去北京师范大学读书,投于程正方先生门下攻读管理心理学,程先生给我们开小课,讲解管理心理、领导心理学的精要,他一直行政职务在身,理论联系实际的授课至今难忘。这几年,MBA的课程越来越多,关于领导的书也越来越多,许多大学生也趋之若鹜,不过关于领导心理的有分量的书,大多是翻译自西方,曾仕强关于中国领导的书不错,但是略显不厚重,尤其是溢美中国领导的风格不甚积极,甚至怂恿中国领导者继续以“老狐狸”的方式进行领导,因此我认为瑕疵难掩,曾先生说的虽然“好(good)”,但是未必“对(right)”。

这些年,我主要担任了心理咨询与心理学研究方法的教学工作,不过经常客串到教育硕士班和其他进修班,给他们上领导心理学的课,我属于敢于放炮的人,直说直话,经常收到“哗众取宠”之效果。另外本书的部分章节内容,也被拿到其他大学做过相关的报告,嘴皮上“实操”的结果是主办方和听众都曾给予不错的评价。

本来,科学技术是第一生产力,自然没有错,但是我们居然忘记了:管理科学是科技当中的科技,是皇冠上的明珠。这些年来,我们的经济有了快速的发展,但我们的领导科学的进步又在哪里呢?我们选拔领导者,并不注重教育与培训,居然把工人逐级提拔为集团的董事长。这样一来,“领导科学”上文盲的领导者就只停留在“泰勒制”的水平上,动不动就威胁,要让员工下岗,通过威胁而执行“管理(control, administer)”政策,领导者如果不懂得“管理(management)”与“领导(Leadership)”,只知道“管(administer)”或者只知道“修理(control, punish)”下属,那将是很可卑的。

我认为,作为领导者应该先做一个高尚的人,应该有科学的“实事求是”的精神,为此不惜“良性越轨”,古人云:“将在外,君命有所不受”,其实说的也是这个意思。因此绝不能为了“媚上”,为了让上级说声“好”,就义无反顾(honour permits no turning back)地昧着良心办事。

我一再表示:“听话的”领导本质上是不道德的领导者,因为他们的“听话”来源于自私的思维习惯,就是希望上级说“好”,而上级说“好”,周围的人说好固然重要,但是把事情做对,自主创新,自行承担开拓的责任更加重要。出于这样的

想法,我在书中倡导领导者应该有“道德良心”,应该有坚持真理的勇气。这一部分内容的介绍主要涉及书中关于转型领导、开拓型领导的介绍,书中的文字数量虽然不多,但是其深刻内涵却不可以轻视。另外在本书中,还从反面剖析了领导者的玩弄权术的行径,希望我们的领导者能够悬剑自警,不要良莠不分,玩弄小聪明,结果难免已他两害。

本书在资料的收集与整理上努力地做到尽量地采用国内学者的研究成果,也重视分析领导行为背后的心理与文化背景,我认为心理现象还是在大体上遵循决定论的原则(deterministic principle),因此要想确切地把握心理现象,就需要关照制约其形态特征的文化与现实环境变量。另外缺乏了参照系,我们无法了解人心、人情,为此我们也收集了西方的资料以与我们做一个对比关照,所谓不怕不识货,就怕货比货,其实就是这个道理。

本书的框架与基本观点来源于我这几年来的授课提纲,由于近年来,对于本科生、研究生的授课越来越强调“双语教学”,因此重要的关键词(key word)同时也用上英语来标识,其目的是供本科以上文化程度的读者可以稍微方便一些地继续查找相关的英文资料。从我的实际经验上看,这样的做法颇能够敷衍这一特定读者群的特别需要。

本书从正式地动笔写作到完成全部的书稿,费时四年,远远超过我写作其他书稿的平均时间。领导本来就是大众之间的热门话题,而我力主心理学必须亲和大众,必须解决实际问题,所以我基本上总是要挤进心理学中的热门讨论园地,并且发出自己的声音。这些年我出版了诸如爱情等热门话题的书,但是都没有写这本书花费的时间长,社会的使命意识也从没有像在这本书中感受的如此强烈。这本书的原来大纲中还有关于领导者选拔以及竞选的策略问题的内容,由于考虑到篇幅的问题,还是忍痛割爱,只就“在岗”领导的主要心理与行为进行了探讨,特此予以说明。

虽然本书行文的基调定位为学术性的著作,但是我尽量地捡重若轻,增加了幽默、形象与讽刺的元素,这应该属于个人努力的本书特色。但是从更公允的立场上讲,本书如果说能够写得好看一些,除了援引了大量相关作者的精辟言论以外,恐怕也得益于领导者生活本身的丰富与刺激。虽然少数领导者可能也有如朱元璋的那种所谓的“朕每燕居,思天下之事,未尝一日自安。盖治天下犹治丝。一丝不理则众绪纷乱。故凡遇事必精思而后行,惟恐不当,致生利弊,以殃吾民。

以此不敢顷刻安逸。”的类似的感受，但调查表明：领导者虽然特别地忙碌，甚至日理万机，不过患上“工作耗竭感(job burning-out)”的比例却少之又少，朱元璋自己其实也一样，因为最舍不得从皇位上下来，为此不惜大肆杀戮功臣，甚至达到令人发指的地步。实事求是地说，领导者掌握了重权，从哲学上看应该是“整体中的最关键局部”，其牵一发而动全身，其失之毫厘而谬于千里，所以关于领导者的故事往往也容易精彩一些。正是由于这个原因，4年来刻苦写作的过程，居然也有了“痛”并且快意的感受，为此我心怀感激。

衷心希望同行方家，可敬的读者朋友多多指教！

目 录

第一章 领导的本质与领导角色	1
一、领导与领导者的概念	1
(一)领导的定义	1
(二)人本主义组织心理学家所谓的“领导就是伙伴”的涵义	4
(三)邓小平:“领导就是服务。”	6
(四)领导者的概念	7
(五)不同层次、不同类别领导的职责	11
(六)当领导的快乐与苦恼(satisfactions and frustrations)	13
二、中国社会中官本位的表现与源流	19
(一)官本位的表现	19
(二)官本位产生的土壤	24
三、领导体制的发展	28
(一)西方领导体制发展的一般脉络	28
(二)我国家长式领导的特点及相关研究	30
第二章 东西方有效领导者的特质暨人格障碍研究	41
一、有效领导者的特质	41
(一)有效领导特质的哲学、历史学等非实证性研究溯源	41
(二)有效领导特质的统计与心理测验分析	43
(三)心理学家关于有效领导的一般人格特征的研究	44
(四)与工作相关的有效领导者人格特征的研究	55
二、中国领导者的人格特征研究	58
(一)我国古代关于领导者特征的一般论述	58
(二)中国领导者人格特征的研究及其一般特质的表述	60
(三)中国领导者内隐人格特征的研究	62
(四)中国领导者“大五”人格特征的研究	66
(五)东西方领导者的人格问题研究	67
三、领导者腐败行为的心理分析	85
(一)领导者腐败的一般概念	85
(二)“腐”则败,不“腐”也难——滋生腐败的心理学分析	88
第三章 领导者的动机、认知能力与性别等生理因素	91
一、有效领导者的动机	91
(一)领导者的权力动机	91

(二)领导者的内驱力与成就动机	92
(三)领导者的社会动机	93
(四)领导者的工作伦理与坚忍	95
(五)领导者常见的个人动机与缺陷动机	97
二、领导者的认知能力	99
(一)了解工作性质(Knowledge of the Business)	100
(二)领导者的创造性(Creativity)	101
(三)洞悉人性与世故(Insight into People and Situations)	107
(四)领导者必须有高瞻远瞩的能力(Farsightedness)	109
(五)对经验开放(Openness to Experience)	110
三、领导者的性别差异研究	112
(一)性别歧视:“玻璃天花板效应”	112
(二)女性领导者遭遇“玻璃天花板”的原因探究	113
(三)女性领导者的“优越论”	114
(四)男女领导者的人格特质差异研究	116
(五)领导职业的规划:自知之明与扬长避短	117
四、年龄、身体特征对于领导者心理的影响	118
(一)年龄、年龄结构以及关于领导干部的年龄歧视	118
(二)领导干部的精力	119
(三)身高、容貌与领导干部的选拔	120
第四章 西方领导者的魅力、中国领导者的威信及儒雅风度	123
一、领导者魅力的一般含义	123
(一)领导魅力的定义	123
(二)领导魅力的来源	127
(三)权力距离与领导魅力	128
(四)权力距离与领导魅力的常规化	130
二、魅力型领导的管理风格、类型及阴暗面的反思	130
(一)魅力型领导的管理风格	130
(二)魅力型领导应该注重促进组织变革	132
(三)领导魅力的类别	133
(四)魅力型领导的形象以及与下属的沟通	135
(五)魅力型领导的破坏力以及对魅力型领导有效性的质疑	138

(六)魅力型领导的操作性概念讨论与训练	142
三、中国领导者的威信塑造	142
(一)威信的涵义	142
(二)领导威信与下属的水平距、感情距的关系	145
(三)中国领导者树立威信的核心依据:德、势、信	146
(四)巴纳德的“权威接受论”的启示	151
(五)中国领导者树立威信的实用思考与训练	153
四、“儒雅”——中国领导魅力的别解	154
(一)“儒雅”的涵义	154
(二)儒商:中国企业中“儒雅”领导的风度	155
(三)“儒”与“商”:不共戴天的对立——吴晓波观点的述评	158
(四)“儒雅”领导——中国领导者魅力的依据	161
第五章 有效领导者的行为及领导风格	165
一、有效领导者行为的经典研究	165
(一)俄亥俄州立大学的“二维结构理论”	165
(二)密歇根大学对领导行为和态度的初创研究	170
(三)管理方格理论	173
(四)Reddin 的三维结构理论	178
二、关于领导风格的经典研究	180
(一)Lewin 关于领导风格的研究	180
(二)领导行为连续带理论	185
(三)企业家领导风格及私营企业家的行为风格	190
三、中国领导者的领导行为	196
(一)俞文钊关于中国领导者有效领导行为的研究	196
(二)凌文铨关于中国领导行为的 CPM 模式	199
(三)我国领导者的工作作风问题	202
(四)我国官场中泛滥成灾的应酬风气	211
第六章 领导者权变管理理论及领导权力与权术	219
一、领导者权变管理的一般概念	219
(一)领导者权变管理的理论概述	219
(二)西方学者关于领导权变的模式研究	224
(三)中国思想家关于领导权变的思想研究	234

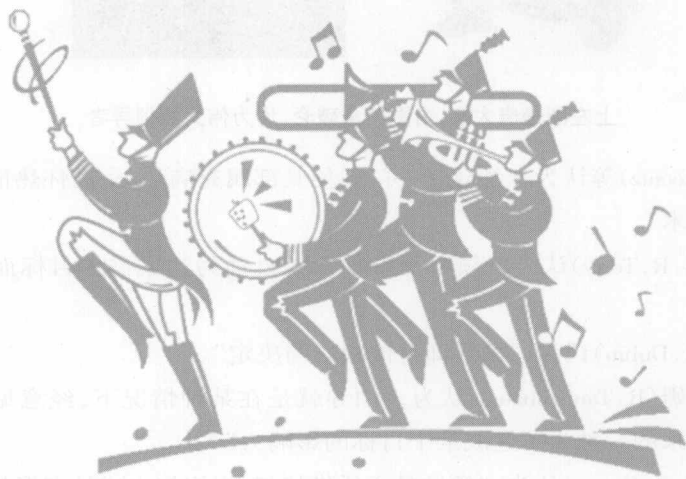
二、领导者的权力	235
(一)领导权力的一般概念	235
(二)领导者的权力与领导权力测量	241
三、领导权术、权谋	245
(一)马基雅维里《君主论》中的权术思想	245
(二)韩非等法家的权术管理思想	249
(三)领导者的流氓式权术伎俩	260
第七章 领导者的影响与沟通策略	280
一、柔性管理中对领导者的要求	280
(一)柔性领导与刚性领导的比较	280
(二)柔性领导趋势下的领导方式变革	285
(三)柔性领导的哲学:从关心效率到关心和谐,从 关心公正到注重宽容	287
二、领导者的影响与沟通策略	289
(一)领导者的影响策略	289
(二)领导者与人沟通的一般概念	300
(三)“耳聪目明”——古人对为官者的基本要求	305
(四)激励——领导者沟通的中心任务	310
三、组织承诺与冲突管理	316
(一)激励的核心目标——建立员工的组织承诺	316
(二)冲突的管理与问题的解决	321
(三)领导者对于下属的约束策略	327
四、领导者主持会议的策略与技巧	330
(一)会议的一般概念	330
(二)中国领导者存在的“会而不议”的问题	332
(三)领导者主持会议的策略与技巧	335
第八章 领导者的决策与授权	341
一、决策与决策者	341
(一)决策与决策者的一般概念	341
(二)决策类型与决策过程	348
二、领导者授权的一般概念	359
(一)授权的含义与意义	359

(二)领导者向下授权时的常见障碍	366
三、领导者的授权策略与权谋	376
(一)领导者的授权策略	376
(二)领导者的授权权谋	380
后 记	385

第一章

领导的本质与领导角色

一、领导与领导者的概念



何为领导？

何谓“领导”？就汉语的字意而言，据段玉裁《说文解字注》之诠释：“领犹治也。领，理也。皆引伸之义，谓得其首领也。”“导者引也。”可见“领导”二字含有治理引导之义。唯始于何时将领导二字连用成词似乎未可考。就西洋文字的字义而言，据《牛津英语字典》所注：“领导者(leader)一字最早是在 1300 年出现的；唯领导(leadership)一字至 1834 年方才产生，其意义系领导者的领导能力(ability to lead)。”

(一)领导的定义

对于什么是领导(Leadership)的定义，不仅语言学家有不同的观点，领导心理学领域的专家们同样有着不同的看法，比如：



上左图是唐太宗,右图为拿破仑,均为伟大的领导者

孔兹(Koontz)等认为,“领导是一门促使其部属充满信心、满怀热情来完成他们任务的艺术”。

泰瑞(G. R. Terry)认为,“领导是影响人们自动为达成群体目标而努力的一种行为”。

杜平(R. Dubin)认为,“领导即行使权威与决定”。

坦宁鲍姆(R. Tannenbaum)认为,“领导就是在某种情况下,经意见交谈的过程所实行出来的一种为了达成某个目标的影响力”。

赖特(E. B. Rerter)认为,“领导是不凭借特权、组织权力或外在形势而说服和指挥他人”。

戴维斯(K. Davis)认为,“领导是一种说服他人热心于一定目标的能力”。

布朗卡特(Blanchard)认为,“领导是一项程序,使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、引导和影响”。

施考特(W. Scott)等认为,“领导是在某种情况下,影响个人或群体达成目标行动的过程”。

库茨等认为,“领导是影响人们跟着去达成一个共同目标”。

阿吉里斯(Argyris)认为,“领导即有效的影响。为了施加有效的影响,领导者需要对自己的影响进行实地的了解”。

塞黑(E. H. Sehein)认为,“领导是运用外界文化使更具适应性变化的能力”。

达西等(Drath & Plaus)认为,“领导是给人们共同工作赋予意义的过程,因而人们能够理解它并为之献身。”

里查德等人(Richard & Engle)提出,领导就是在能实现的事情中阐明愿望、赋予价值和创造环境。

豪斯等(House et al.)认为,“领导是个人影响、鼓动和促使其他人奉献于组织的效能和成功的能力”。^①

斯脱格狄尔(R. M. Stogdill)对 3000 份文献进行研究后得出关于领导的以下定义:

1. 领导是群体过程的核心;
2. 领导是人物特征的效果;
3. 领导是一种统治技术;
4. 领导是社会影响的过程;
5. 领导是一种行为,甚至是行动;
6. 领导是一种说服方式;
7. 领导是达成目标的手段;
8. 领导是对人相互作用的过程;
9. 领导是在群体中的一种地位或角色。

Andrew J. DuBrin 归纳了 3 万份研究后指出,领导的概念中包含下面的涵义:

1. 通过教导性的人际交流达成组织目标 (Interpersonal influence directed through communication, towards goal attainment.)。
2. 在机制性的依从前提下,通过指导和命令持续地增加影响 (The influential increment over and above mechanical compliance with directions and orders.)。
3. 基于共同的目标前提下,一种使组织成员行动和做出反应的行为 (An act that causes others to act or respond in shared direction.)。
4. 通过说服和榜样示范影响部属的艺术 (The art of influencing a people by persuasion or example to follow a line of action.)。
5. 促使组织成员产生动机并且和谐协作以完成组织目标的内在的动力 (The principle dynamic force that motivates and coordinates the organization in the accomplishment of its objectives.)。^②

① 尤克尔:《组织领导学》,中国人民大学出版社 2004 年版,第 3 页。

② Andrew J. DuBrin(1995). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. p.2. Houghton Mifflin Company.

俞文钊认为：“领导是指引导和影响个人或组织，在一定条件下实现目标的行动过程。在组织内领导者的作用和使命就是要促使集体和个人做好本职工作，为组织目标的实现做出积极的贡献。”这说明，领导者是实现领导过程的特定人物。领导(Leadership)的涵义中应该包括以下三个重要的因素：

1. 具有领袖地位(身份, 职位, 任务)的领袖人物(指挥者、先导者)。
2. 具有领导者素质(领导能力、统帅能力)的领袖人物(指挥者)。
3. 进行领导(统帅, 指挥)的过程。^①

显然, 俞文钊认为关于领导与管理之间存在着必然的联系, 但本尼斯和纳努斯(Bennis&Nanus, 1985; Zaleznik, 1977)指出, 领导和管理是相当不同并且相互排斥的。最极端的区别包含这样的假设: 管理行为和领导行为不可能出现在同一个人身上。换言之, 一些人是经理, 另一些人是领导者。领导者和经理必然存在不相容的价值和不同的人性概念。经理认同稳定、秩序和效率的价值, 而领导者认同灵活性、创新和适应的价值。经理们关心的是如何把事情搞定, 试图使人们做得更好; 领导者关心的是什么事情对人们有意义, 试图使人们赞同所要做的最重要的事情。本尼斯和纳努斯指出, “经理是正确地做事的人, 而领导者是做正确事情的人”。很明显, 一个人作为领导者可以不是经理(如非正式领导者), 一个人是经理而无需进行领导。实际上, 一些人被冠以“经理”头衔, 却没有任何部属^②。另外著名的领导心理学家 Jone P. Kotter 指出, “经理的工作更加规范和科学, 比如财务、预算等, 其工作的效率基于理性和反馈测量的基础之上, 而领导的工作更像是一门艺术, 他应该能够宏观把握组织能够变成什么样的组织, 另外他需要通过具有个人风格的说服方式来保证组织成员之间的和谐与协作。”^③

(二) 人本主义组织心理学家所谓的“领导就是伙伴”的涵义

按照人本主义组织心理学家所提出的一个重要观点, 领导是一种长期的与部属共处的伙伴关系。Peter Block 提出著名的口号: “领导是伙伴关系 (Leadership as a Partnership)”。Block 提出: “这种‘伙伴型的领导’是‘父母型的领导’的对立面, 在这种伙伴型领导模式中, 控制权力应该从领导者个体转移到全体的组织成员之中来, 独裁主义思想 (authoritarianism) 应该演变为组织成员的‘分享决定 (shared decision making)’”。^④

① 俞文钊:《领导心理学导论》, 人民教育出版社 1993 年版, 第 8~10 页。

② 尤克尔:《组织领导学》, 中国人民大学出版社 2004 年版, 第 6~7 页。

③ Andrew J. DuBrin(1995). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. pp.3~4. Houghton Mifflin Company.

④ Peter Block(1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self - Interest*. pp.27~32. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers.

在 Peter Block 看来,伙伴型的领导有以下 4 个重要的特征:

1. 意图可以交换(Exchange of purpose)。在伙伴型领导组织中,每一个层次的下属都可以在他自己的层次上定义情景和价值。通过对话(dialogue),领导者可以广泛地接受下属的信息,考虑每个人的需要。

惠普创始人休利特的仆人式领导

1971 年,休利特在他去日本旅行之前,他发电报给惠普驻东京的地区经理迪克·洛夫,问他是否需要自己从美国捎什么东西。洛夫回答说:“这里很难找到正宗的玉米饼。”当休利特抵达东京机场时,他递给洛夫 12 个塑料袋,每个袋子里有 12 个玉米饼。休利特有点抱怨地说:“我只能去商店里买这些。如果你早点说,我就能去圣何塞的农贸市场买真正正宗的了。”在接下来的几年里,洛夫竭尽所能拓展惠普在日本的业务,夜以继日地工作。他本来就是一个雄心勃勃的经理,但现在更有了额外的动力:他不想让自己的老板兼朋友——比尔·休利特——失望。

2. 有权利说“不”(A right to say no)。在伙伴型领导组织中,每一个成员都有权利说不,而在一个独裁主义者担任领导的组织中,组织成员不习惯表达反对意见,因此万马齐喑(all are mute)的局面不可避免。

3. 共同责任(Joint accountability)。在伙伴型领导组织中,每一个成员都有责任对组织的成功与失败负责任。因此进一步地要求全体的组织成员都要对组织的收入和目前的局面承担自己应该负担的责任。

4. 绝对地诚实(Absolute honesty)。伙伴型领导组织中,每一个成员都应该绝对地真诚,当然未必要告诉伙伴所有的事实,如果是这样的,你的目的应该是善良的。^①

在人本主义的心理学家看来,伙伴型领导的工作主要集中于两个方面:授权与团队建设(empowerment and team building)。

在决策过程中,“伙伴型的领导”与“父母型的领导”或者“专断型领导”的区别是最突出的,坦伦鲍姆和施米特(Tannenbaul & Schmidt, 1958)区分了两类专断决策:一类是领导者仅仅宣布一个专断的决策(“告诉”型);另一类是领导者运用诸如理性劝导这样的影响策略(“推销”型)。从另外的角度来看,也可以发现专断的层次是不同的:最专断的是领导者提出一个没有事先咨询的决策,但是如果面对强烈的反对和关心,愿意修正它;其次专断的是:领导提出一个尝试性的方

^① Peter Block(1993). Stewardship: Choosing Service Over Self - Interest. pp.29 ~ 31. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers.