

领导学权威之作
畅销 10 年经久不衰

The Art and Science of Leadership

领导力

(原书第 2 版)

(美) 安弗莎妮·纳哈文蒂 (Afsaneh Nahavandi) 著

王 新 译



机械工业出版社
China Machine Press

C933
Z N 124

领导力

(原书第2版)

The Art and Science of Leadership

(美) 安弗莎妮·纳哈雯蒂 (Afsaneh Nahavandi) 著
王新译



机械工业出版社
China Machine Press

Afsaneh Nahavandi: The Art and Science of Leadership.

Copyright © 2000, 1997 by Prentice-Hall, Inc.

All rights reserved.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2002 by PEARSON EDUCATION NORTH ASIA LIMITED and CHINA MACHINE PRESS.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

本书封面贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

本书中文简体字版由 Prentice-Hall授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-5808

图书在版编目(CIP)数据

领导力 / (美) 纳哈雯蒂著; 王新译. -北京: 机械工业出版社, 2003.2

书名原文: The Art and Science of Leadership

ISBN 7-111-11198-2

I. 领… II. ① 纳… ② 王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第088738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: 王磊 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年2月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·19.25印张

定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

总编不出书同文：辛卯春撰英京诗路一人群南家团夜变调表论家固从大处讲情：但



前言

有效领导是一项艰巨的挑战，是一个巨大的机会，并且也是一种严肃的责任。和以往任何时候相比，今天的组织，更需要有效的领导者，他们懂得不断变化着的全球环境的复杂性，智慧而敏锐，有激发他们的追随者努力达到卓越所必备的素质与能力。我们总是对“领导”感兴趣。领导者是全部人类历史文明的“关注点”，他们与历史荣辱与共。只要我们是通过一个集体组织去完成一项任务，就有领导者和下属。整个人类历史，数百万人的命运取决于作为领导者的国王和女王的领导素质，以及他们为获得成功进行战争的领导能力。在大多数国家，孩子们很早就从神话故事中懂得人的幸福和痛苦取决于领导者的善和恶。

我们确实着迷于那些领导我们的人。对一些人而言，领导是一个充满魅力的过程。事实上，当我们通过阅读和历史人物晤面或遇见我们同时代的一些领导者时，我们总是被他们充满魅力的壮举所震惊。他们驱使千军万马，缔造新国家，似乎经常是他们突发意志的力量摧毁或改变我们整个的文明。他们着实影响着这个星球！尽管领导者充满魅力，但我们还往往意识不到他们个人所能做的事情是很少的。正是追随者的力量才推动历史不断前进，正是员工的努力工作才使一个举步维艰的公司赚取利润，也正是一些志愿者的积极行动才使一个组织达到它的目标。我们要牢记也必须牢记，许多充满魅力的、非凡的领导者一度被人民赞赏，但后来被抛弃和拒绝的事例。法国总统查尔斯·戴高乐的领导之路漫长而曲折，充满挫折和失败：作为一位第二次世界大战以后的英雄登上总统宝座，两次被迫离开总统位置。温斯顿·丘吉尔也曾两次离开首相位置，在他的人生经历中，有一个很长的时期被人们认为没有领导价值而被遗忘。朱利叶斯·凯撒在他与罗马元老院斗争中经历了数次起伏。最近，玛格丽特·撒切尔也意识到她的命运随着英国公众的态度和欧洲经济的起伏反反复复。亨利·西斯内罗斯，曾任圣·安东尼奥市市长，克林顿总统内阁住宅和城市发展委员会成员，在他重获声望以前，也曾失信于选民。巴基斯坦的

1-12-10

贝·布托多次从国家的英雄变为国家的罪人。现在克莱斯勒的李·艾柯卡也不是总被人们当做英雄。小乔治·沃森在成功领导IBM多年后，也被无情地解雇了。如果这些领导者具有真正的领导魅力，那么为什么这种魅力会时大时小、时增时减，为什么不总是有效的？这个问题，与许多其他问题一道，是本书所要着力解决的。

要使组织更有效率，要使社会不断发展进步，就必须选择一个能够胜任的领导者，而且要协助他们获取成功。基于通过领导和组织来达到一个组织既定的目标适用于各种制度安排，本书对各种营利和非营利组织的领导行为提供了一种视野开阔的考察和分析。目前我们已经进行了大量关于领导行为的研究，也在不断讲授和传播这些知识。尽管我们还不能对某些领导者的行为方式做出全面而科学的解释，但总的来说，我们在有关领导行为和过程以及如何成为一名合格的领导者等方面获得了大量的知识。对大多数人而言，通过学习和培训都能成长为一名有效的领导者，这是我们认识的基础。几乎没有人会在将来的某一天会重新改变人类文明，但多数人却都能够提高自己的领导技艺，使自己的组织和交流更加规范，更有效率。虽然在20世纪70~80年代已经积累了大量有关领导的学科知识和经验，但在该领域仍可进行深入而细致的研究，甚至学者们在对领导如何定义以及它的主要构成要素上也没有达成一致意见。对一个有效的领导过程，究竟是领导者个性重要，还是行为重要？这是我们的研究和讨论的重点。此外，被领导者的作用和特征也是我们讨论的主题。

本书保留第1版的精华

本书在突出第1版重点的基础上，增加了一些新内容和新材料。和首版一样，有关领导范畴的争论和分歧本书中也进行了详尽的描述。在本书中，我将继续着重考察领导的概念，从跨文化的视角，着力从各种各样的理论中吸收有益的、符合实际的观点。本书在下列原理和假设上与第1版保持一致：

- 我们都能通过学习成为一个更有效率的领导者。一些人擅长某些领域，术业有专攻，但从组织理论和实践的角度而言，我们都能使自己的领导能力获得提高。和许多读者一样，我也会偶尔接触到那些有着不可思议魅力的领导者，他们似乎有更高的指挥别人的才能。正是由于这种特殊领导“天赋”对系统的领导科学理论形成了挑战。但如果我们对此做一些批判性思考，客观上我

们总是能够分析他们的领导方式和所处情境，这种分析揭开了他们特殊行为的神秘面纱。尽管这些个性化领导的行为别人不能模仿，但他们的行为却不再神秘，变得可理解也可预测。

多数人并不会尝试去改变既有的文明——尽管我们可能也想过。事实上，我们正设法使我们的团队、部门和组织更有效率。我们想制定更好的决策，希望有更令人满意的员工，祈求得到更好的产品和服务，需要更合意的选民和消费者。虽然这些要求不能全部满足，但却是实实在在的。我们可以用既有的领导者理论来实现上述目标。

- **应用指向。**尽管本书有较强的理论分析倾向，但它也是应用指向的。
- **跨文化指向。**领导过程和文化背景密切相关。它产生于特定的文化氛围中。在不同的文化环境中，有效的领导作风和行为方式是不同的。即使这样，仍然可以找出一些共同的线索。本书中有一些领导理论不涉及国际或国内文化背景，也不涉及种族和性别。同时也把包含有关领导的跨文化、种族和性别的理论进行分析，作为系统讨论领导有效性的一个组成部分。随着美国人口来源的日益复杂，经济全球化不断增强，使后者也显得非常必要。
- **着眼于未来。**我始终密切关注未来，跟踪组织理论正在发生的巨大变化。营利组织和非营利组织正在被重新改组，领导的职能和作用也正在被重新定义。团队合作在一个机构中变得日益重要。质量和消费者倾向已经走出学术领域，成为我们日常组织工作中经常性的话题。这些根本变化和一个组织对消费者指向的重新理解，要求我们重新看待领导的功能和作用。陈旧的理论已不能对目前发生的变化提供充足的理由。在本书中，我把以往的一些理论和新理论有机联系起来，试图说明如何应用我们所熟知和使用的知识，帮助读者正确处理和对待领导理论现在和将来的发展趋势，特别是团队倾向和无等级制组织的管理趋势。
- **练习和自我评估。**每章之后附有习题和自我测验。有的经过重新修订，同时增加了一些新内容。

本书新增加的内容：对一些新指向、新特征和新内容的介绍

这些新的主题和内容是本书第2版的主要特色

- 每章都拓展和整合了跨文化和跨国界的内容。对领导理论的分析，每章都扩展到跨文化的视野，并总结了它的适用范围。我扩展了文化模型，并更彻底地用它来解释处于跨文化环境中的领导者所面临的挑战，以及我们如何应用这些知识在不同的文化环境中实施有效的领导。
- 强化了理论和研究倾向。在新的理论和实证基础之上，保持原书的实践性和可读性的同时，我增加了理论分析和讨论。
- 增加了一些来源于“实际生活”的新案例。本书通过增加领导者和组织的实际生活案例以达到解释概念和论证理论的目的。
- 每章有4个新特征。
 1. “边缘领导”。和每章实证和理论研究都相关。
 2. “领先变革”。在组织中强调创新案例。
 3. “领导窘境”。提出领导者可能在今天的组织中面临的道德问题。
 4. “领导行为案例”。在每章结束时，都有一则来源于实际生活中有关领导的小案例，用于论证特定章节的主题。
- 第3章扩展到领导者个人差别的范围。第3章进行了较大的修订，增加了领导者个人差别的研究。该章对领导者个人差别的讨论，涉及人的五大个性特征、能力（包括情商）、价值观和技能。
- 第5章增加的内容：修订后包括对认知资源理论的讨论。
- 第7章增加团队行为分析：该章对团队和团队领导进行了透彻分析，对超越领导与自我领导给出了较为深刻的分析。
- 第8章集中讨论变革型领导：在今天的组织中，最重要的是引导变革，我对变革导向型领导理论也怀有极大的兴趣，因此，在第8章增加了这些理论，包括关于愿景式领导的讨论。
- 第9章综合讨论有关宏观领导。该章修订后主要反映了在一个不断成长的学习型组织中，宏观领导的特性。

本书的读者

本书的对象是那些学习领导学的人，包括高年级的本科生和研究生，也包括那些继续教育和正在成长的管理人员。本书不仅为那些要掌握该领域系统理论的研究

VII

人员而写，而且也为那些能够有效运用这些知识从而成为领导者的人，以及通过学习能够提高组织管理水平的领导者而写。案例研究包括私人部门和公共部门的各行各业。虽然这些理论还在发展，心理学家和管理学家也不断检验它的正确性，但它们仍然适用于从事组织原理研究的学生和各行各业的领导。

致谢

非常感谢马丁·凯姆森，当我还是一个学生的时候，他就教给我有关领导学的许多知识，也非常感谢伊夫·奥特曼，他教给我从不同的视角论证观点的正确与否。我也对卡罗·沃纳表示谢意，他的教导使我的想法系统化。我的同事纳塔莉·安德森、斯泰凡伊·约翰逊、詹妮弗·格伦嫩、赫思·多比、萨拉·普茨，给了我极大的鼓励和帮助。毛里恩·威尔森是本书优秀的编辑，我对他们表示深深的谢意。我也要感谢创新联合公司的亨利·夫雷切特、马萨诸塞州立大学的弗莱明汉姆、加利福尼亚州立大学包莫那分校的巴巴拉·加扎、西华盛顿大学的乔·加西亚、东北大学的雷·安德烈、贝克学院的史蒂夫·威廉斯、美国空军学院的布雷恩·豪、SUNY, Albany的塞西莉亚·法尔贝、内布拉斯加林肯大学的约翰·E·巴布托·季尔、路易斯大学的约翰·C·格林伍德、内布拉斯加林肯的大学的M·考林·琼斯、芳德利大学的约瑟夫·马泰利、威廉·C·沙伯勒以及乔治·华盛顿大学的查尔斯·N·托夫托伊，感谢他们对本书所作的富于真知灼见的深刻评价。

未来的领导者

- 必须有为组织内部人员和外部利益相关者提供服务的意识
- 必须具有全球视野和敏锐的文化意识
- 必须懂得如何从综合的角度发挥自己的作用，有组织全局观
- 必须对新体验保持灵活开放，乐意接受变化
- 必须不断学习，以便获得与保持领导所必需的多重能力和工具
- 必须使自己保持平衡，设计好自己的职业生涯

领导学研究的三个时期

- 品质时期
- 行为时期
- 权变时期

领导权变理论的主流模式

- 费德勒权变理论
- 标准决策理论
- 认知资源理论

未来变革型领导的主要模式

- 魅力型领导
- 交易型领导
- 改革型领导
- 愿景型领导



前言

第一部分 基本概念和框架

第1章 领导的定义及重要性	3
1.1 什么是有效领导	3
1.2 文化与领导	8
1.3 有效领导的障碍	13
1.4 领导与管理	15
1.5 领导的功能与作用	17
1.6 领导是否产生差别	21
1.7 总结	24
1.8 复习讨论题	25
练习1.1 什么是领导	25
练习1.2 领导的描述	26
练习1.3 荷兰的桥	27
案例 行动中的领导——新任荷兰籍的领导改变了宝洁文化	29
第2章 领导：过去、现状和未来	32
2.1 对现代领导理论的简要回顾	32

2.2 现状 流行的趋势	39
2.3 总结	51
2.4 复习讨论题	51
练习2.1 新瓶装旧酒	52
练习2.2 玩具工厂	53
练习2.3 领导与性别	53
案例 行动中的领导——关心照顾型的独断者	54
第3章 个人差别与品质	57
3.1 个人差别特征因素	58
3.2 价值观	61
3.3 能力和技能	64
3.4 技能	68
3.5 相关的个性特征	68
3.6 个人特征的应用	80
3.7 总结	81
3.8 复习讨论题	82
自我评估3.1 价值体系	83
自我评估3.2 控制类型	84
自我评估3.3 A型行为方式	85
自我评估3.4 自我反馈	85
自我评估3.5 MBTI	87
自我评估3.6 权谋	89
练习 你最理想的组织	90
案例 行动中的领导——热情的教练：瑞克·比惕奥	91

第4章 权力与领导	93
4.1 组织中的权力: 定义和结论	94
4.2 权力来源	97
4.3 权力的另一面 腐败	105
4.4 授权 权力的变化	110
4.5 总结	113
4.6 复习讨论题	114
自我评估4.1 权力观	115
练习 认识授权的障碍	116
案例 行动中的领导——银行业最有权力的女性	117

第二部分 权 变 模 式

第5章 资源的有效使用	123
5.1 费得勒的权变模式	124
5.2 标准决策模式	132
5.3 认知资源理论	137
5.4 总结	140
5.5 复习讨论题	141
自我评估5.1 确定你的LPC	141
自我评估5.2 领导情境评估	142
练习5.1 改变领导者情境控制	146
练习5.2 标准决策模式的应用	148
练习5.3 创造一种鼓励参与的氛围	152

案例 行动中的领导——化妆品皇后与软件大王	152
第6章 交换、关系开发与管理	155
6.1 目标—路径理论	155
6.2 定性模式	159
6.3 领导者—员工交换	162
6.4 领导替代	167
6.5 情境领导	170
6.6 总结	171
6.7 复习讨论题	172
自我评估6.1 确认你的圈内与圈外成员	173
自我评估6.2 领导替代	174
练习6.1 清除障碍	175
练习6.2 圈内人与圈外人	176
案例 关心人的海军司令	177

第三部分 目前的发展与应用

第7章 参与管理与领导团队	183
7.1 在哪些情况下需要参与	184
7.2 委托问题	188
7.3 参与管理评价：团队和超越领导	192
7.4 超越领导和自我领导	196
7.5 在团队氛围中领导者的作用	197
7.6 总结	200

7.7 复习讨论题	200
自我评估7.1 委托标准	201
自我评估7.2 你是一名团队领导吗	201
练习7.1 委托抑或不委托	202
练习7.2 成为一个超越领导者的策略	204
案例 行动中的领导——迪安·欧文	206
第8章 变革型领导	208
8.1 魅力型领导：一种领导与下属间的关系	209
8.2 交易型领导与改革型领导	218
8.3 变革型领导与愿景型领导	223
8.4 总结	227
8.5 复习讨论题	227
自我评估8.1 建立信任	228
练习8.1 你认识魅力型领导者吗	229
练习8.2 魅力型言辞	231
案例 行动中的领导——朱蒂·考兹·布坎南	232
第9章 宏观观点 战略领导	235
9.1 微观领导与宏观战略领导的差别	236
9.2 战略领导的范围与作用	237
9.3 宏观领导者的特征	243
9.4 执行官如何影响组织	252
9.5 战略领导者的责任	256
9.6 总结	257

XIII

9.7 复习讨论题	258
自我评估9.1 你的战略领导类型是什么?	259
练习9.1 理解战略要素	260
练习9.2 你所在的组织	262
练习9.3 影响过程	263
案例 行动中的领导——多格·伊万斯特领导可口可乐 公司进入21世纪	265

第四部分 展 望 未 来

第10章 我们的未来	269
10.1 我们所知和我们所未知的	269
10.2 领导背景的变化及其后果	273
10.3 展望未来	277
参考文献	279
译后记	292

