

成功的领导者究竟做了什么？

Understanding Behaviors for
Effective Leadership

有效领导力

(美) 乔恩 P. 豪威尔 (Jon P. Howell) 著
丹 L. 科斯特利 (Dan L. Costley)

付彦 等译



机械工业出版社
China Machine Press



PEARSON
Prentice
Hall

有效领导力

Understanding Behaviors for
Effective Leadership

(美) 乔恩 P. 豪威尔 (Jon P. Howell) 著
丹 L. 科斯特利 (Dan L. Costley)
付彦 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Jon P. Howell, Dan L. Costley. Understanding Behaviors for Effective Leadership.

Copyright © 2001 by Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 07458.

ISBN 0-13-028403-3 (英文版书号)

All rights reserved.

本书封面贴有Pearson Education (培生教育集团) 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, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。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: 01-2002-5793

图书在版编目(CIP)数据

有效领导力 / (美) 豪威尔 (Howell, J. P.), 科斯特利 (Costley, D. L.)

著; 付彦等译. -北京: 机械工业出版社, 2003.7

书名原文: Understanding Behaviors for Effective Leadership

ISBN 7-111-12167-8

I. 有… II. ①豪… ②科… ③付… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第037055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: 李 玲 版式设计: 刘永青

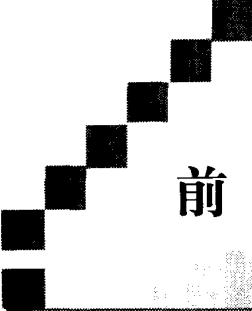
北京瑞德印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

2003年7月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 23.25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



前言

本书的基本假设是“我们是通过领导者的行为来了解他们的”。领导者展现其能力会通过多种途径：给下属安排一些重要的、有挑战性的目标；显示对下属的信任，并支持他们努力去做好工作、提高自我；对工作做得出色的员工表示赏识等。我们希望领导者能够实施诸如此类重要的领导行为，我们还希望领导者们都很睿智、有远见、有灵感、热情、公正而且自信，但我们只有通过领导者行为的观察和体验才能识别出这些个人特质。当领导者们成功的采取了这些行动，并由此给他们的团队和组织带来良好的结果时，我们就认为这些领导者是有能力的。

我们在大学从事领导学的教学工作已经有20多年了，我们既使用现有的领导学教材，同时也使用当前的一些学术性论文和普通文章，它们探讨的是如何成为有效的领导者方面的新理论和新方法。这样做的目的是要向我们的学生展示20世纪积累的这些有关领导行为的知识博大精深。然而我们发现，这种教学方法令大多数学生感到困惑、灰心。原因很简单——领导学的理论和方法实在太多了，以至于大多数研究生（以及很多MBA的学生）都难以吸收和运用。他们常常由于现行领导学教材中的理论和研究成果太多而变得不知所措。到课程结束时，他们通常都不知道一种理论是否正确或者用在什么时候才恰当，而且常常只能“掌握”某个极其简单、缺乏依据的领导学模型，因为这个模型很简单，容易理解和记忆。

在本书中，我们没有强调领导学的理论，而是按照一个简单的常识性结构框架来组织本书，其中介绍的主要是当前有关“有效的领导者究竟做了什么”的一些知识。随后的章节所要描述的领导者行为，大部分都来源于领导学研究者们提出的各种模型，并且经过了广泛深入的研究。本书中，我们陈述了人们对每种领导行为的认识而不是去罗列一大堆各种不同的理论。尽管这些领导行为可能存在某种程度的交叉，但它们都是得到了广泛的认同并被管理者和领导学专家讨论研究过的。设计此结构的目的在于：最大限度的减少可能产生的混淆，方便大家理解，并使同学们中止内心进行的对各种领导者行为的讨论。

读者对象

本书主要适用于各种有关有效领导力的大学课程，例如领导和激励学、社会领导学、幼儿领导学、非营利组织领导学、执法领导学以及教育领导学等。本书也可作为商业机构、公共机构、教育机构、医疗机构或其他组织进行领导能力训练的第一课。

本书结构与特点

本书第一篇包括3章。这3章介绍领导力的概念、本书的方法，并对几个最近较流行的领导学理论进行介绍和评价。第二篇由最重要的10章组成，着重介绍在各种组织环境中经过了深入研究的五种核心领导行为。其中有两章分别介绍领导者的支持、指导、参与、奖惩行为和和一些魅力超凡的行为。这些主要章节通过详细描述每一种核心领导行为来强调“有效的领导者做了什么”；这些章节还结合各种领导行为以及有效领导者和无效领导者实施这些行为的例子，来识别出领导者特性、技巧和权力来源，从而突出“有效的领导者是如何做的”；同时这些章节通过找出那些使有效领导者知道特定的核心行为在何时最有效的情境因素来说明“领导者应在什么时候采取各种行为”。第三篇用了3章来介绍那些目前研究的比较少，而在新千年将会变得重要的领导者行为方式；最后的结束章用来介绍一些流行的领导风格，它们是先前介绍的那些特定领导行为方式的组合。

本书还强调了某些数量日益增加的工作的影响，这些工作由那些使用计算机技术、受过高等教育的专业人员或者工作团队担任，这些个人或团队不需要太多上级的指导和控制且更加尽职。这些新出现的劳动力和工作结构特征不会减少对领导者的需求，但可以让组织减少中层领导的数量并允许员工和工作团队更自由地安排他们的日常活动。

在各章中有一些有关当前和历史上的一些领导者的实例，这些实例展示了各章中讨论到的领导行为和风格（参见第4章有关帕特·卡里甘（Pat Carrigan）的领导实例）。自我评估练习还可以帮助读者理解和运用课文中讲到的概念（参见第4章关于有效倾听的例子）。还有些练习和小案例来帮助同学们进一步理解和运用各章的资料（参见第11章中的“选择恰当的领导风格”；第11章中的“变换主管”）。另外，我们还使用了大量的图表来总结课文内容，并就如何将这些内容用到现实

领导中提出了建议（参见第13章中关于“超凡魅力型领导”的例子）。

特别感谢

在完成这本书的10年当中，有很多人提供了宝贵的帮助。他们进行资料搜集、编辑工作，并与我们就所写的内容展开讨论。吉姆·韦伯（Jim Weber）、珍妮弗·韦拉（Jennifer Villa）、吉姆·鲍尔（Jim Paul）、米歇尔·克拉格斯顿（Michael Clugston）和罗瑞·帕瑞斯（Lori Paris）等人都慷慨地给予了我们有益的支持。商学院以及新墨西哥州立大学给我们提供了图书馆使用的便利，并为我们从事这个项目的研究创造了良好的环境。彼得·多夫曼（Peter Dorfman）一直是我们的朋友兼同事，他对我们的项目提出了很多发人深省的问题，还和我们一起参与了很多研究项目，他的很多研究成果已经在我们的书中有所体现。这些年来，我们的家人对我们长时间的工作表示理解并给予鼓励，他们一直坚信我们一定能成功完成这个项目。还有很多对我们早期书稿进行品评的评论者，他们为我们提供了实质性的反馈，这使得本书能适合领导学的学生使用，并成为一本真正的领导学专著。他们是：

林肯市内布拉斯加大学的约翰·巴布托（John Barbuto, University of Nebraska, Lincoln）

富尔敦市加州州立大学的梅林达·布兰克曼（Melinda Blackman, California State University, Fullerton）

特拉基草原社区学院的约翰·奇兹姆（John Chism, Truckee Meadows Community College）

缅因州战略管理数据库的萨缪尔·菲尔顿（Samuel Felton, Strategic Management Databases-Maine）

富兰克林-柯维公司的达隆·琼斯（Daron Jones, Franklin-Covey Company）

里奇蒙大学的蒂凡尼·凯勒（Tiffany Keller, University of Richmond）

匹兹堡州立大学的布伦达·李·滕德尔（Brenda Le Tendre, Pittsburgh State University）

富尔敦市加州州立大学的布隆斯顿 T. 梅斯（Bronston T. Mayes, California State University, Fullerton）

比格本德社区学院的莱斯利·迈克尔（Leslie Michael, Big Bend Community College）

加州大学欧文分校的里曼·波特 (Lyman Porter, University of California, Irvine)

印第安纳大学的乔希·鲍尔斯 (Josh Powers, Indiana University)

克莱蒙麦肯纳大学的罗恩·里吉欧 (Ron Riggio, Claremont Mckenna College)

波音特洛玛基督大学的布鲁斯·斯库林 (Bruce Schooling, Point Loma Nazarene University)

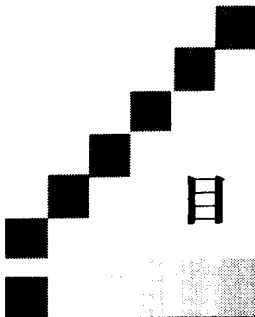
南内华达州社区学院的贝蒂·斯科特 (Betty Scott, Community College of Southern Nevada)

密苏里大学哥伦比亚分校的保拉 M. 肖特 (Paula M. Short, University of Missouri, Columbia)

泰勒专科学校的朱蒂·特曼 (Judy Turman, Tyler Junior College)

圣母大学的罗伯特·维基欧 (Robert Vecchio, University of Notre Dame)

州立圣克劳德大学的吉姆·韦伯 (Jim Weber, St. Cloud State University)



目 录

前言

第一篇 领导的基本概念

第1章 领导及其重要性	3
领导的定义	4
领导实例：马丁·路德·金	7
领导与管理	8
权力、影响、权威和领导	9
领导能力自我评估：领导特性测评	10
领导者特性	11
领导概观	11
领导行为	12
领导实例：有效领导者行为	14
情境因素与领导	14
领导实例：玛格丽特·撒切尔	15
领导过程：三个关键任务	16
小结	17
本章关键术语和概念	18
复习讨论题	18
练习1-1 你观察到的领导者	18
练习1-2 评价管理者权力	19
案例1-1 别把他们当小孩	20
参考文献	21
第2章 领导行为和过程	23
领导者行为方式	24
领导者行为对追随者的影响	27

领导实例：德怀特D. 艾森豪威尔	29
确定恰当的行为方式：情境和追随者的特征	30
领导概观	34
小结	34
本章关键术语和概念	35
复习讨论题	36
练习2-1 重要的领导行为的自我评估	36
案例2-1 “非正式”领导者	37
参考文献	38
第3章 领导的权变模型	39
菲德勒的领导权变模型	40
领导能力自我评估：最不受欢迎的共事者（LPC）	41
赫塞和布兰查德的情境领导模型	43
路径-目标领导理论	45
多级领导模型	49
小结	52
本章关键术语和概念	52
复习讨论题	53
练习3-1 改变情境的有利性或可控性	53
案例3-1 艰巨的任务	54
参考文献	54

第二篇 核心领导行为

第4章 支持型领导行为	59
有效的支持型领导实例	60
支持型领导行为的定义、背景和重要性	60
领导实例：帕特·卡里甘	61
无效的支持型领导	62

如何进行支持	63
领导概观：支持型沟通和非支持型沟通	63
领导能力自我评估：有效倾听	64
支持与下属的行为	66
领导概观：支持和领导者性别	67
领导实例：斯坦·史密斯	68
支持型领导的作用	69
小结	70
本章关键术语和概念	71
复习讨论题	72
练习4-1 支持型领导行为的作用	72
案例4-1 是缺乏自信吗	72
参考文献	73
第5章 支持型领导的情境动态	76
支持可能有效或无效的情境	77
领导实例：赫伯·凯勒赫尔	78
增强支持型领导有效性的情境因素	78
降低支持型领导有效性的情境因素	82
领导实例：土星装配厂的支持型领导	82
领导能力自我评估：支持型领导沟通	84
替代支持型领导的情境因素	85
领导实例：替代年轻运动员对支持型领导的需求	87
评估支持型领导的动态	88
领导实例：克里斯特·明斯	89
小结	89
本章关键术语和概念	92
复习讨论题	92
领导能力自我评估：何时需要支持型领导？	92
案例5-1 友善的主管	93

参考文献	94
第6章 指导型领导行为	96
有效的指导型领导的例子	97
指导型领导行为的定义、背景和重要性	97
领导概观：弗雷德里克·温斯洛·泰勒	99
无效的指导型领导	100
如何指导	100
领导能力自我评估：提供有效的绩效反馈	103
领导实例：美洲杯帆船赛中的女性和领导	103
指导型领导的作用	104
领导实例：墨西哥的指导型领导	107
小结	108
本章关键术语和概念	109
复习讨论题	109
练习6-1 指导型领导行为的自我评估	110
案例6-1 实施新系统	110
参考文献	111
第7章 指导型领导的情境动态	115
指导型领导有效或无效的情境	116
领导实例：杰克·韦尔奇——通用电气董事长	117
增强指导型领导有效性的情境因素	117
领导概观：下属的性别和种族	119
领导实例：需要指导型领导，却没有得到	121
降低指导型领导有效性的情境因素	122
替代对指导型领导需要的情境因素	123
领导能力自我评估：指导型态度和行为	125
领导实例：对指导型领导的需要	127
评估指导型领导的动态	128
小结	129

本章关键术语和概念	131
复习讨论题	132
练习7-1 分析指导型领导	132
案例7-1 一种指导类型	132
参考文献	133
第8章 参与型领导行为	136
有效的参与型领导的例子	137
参与型领导行为的定义、背景和重要性	137
领导实例：威尔玛·曼可勒	141
无效的参与型领导	142
如何实施参与型管理	142
领导概观：参与型领导的历史	143
领导概观：团队擅长做什么	146
领导能力自我评估：获得有效的参与管理	146
参与型领导的效果	148
小结	151
本章关键术语和概念	152
复习讨论题	152
练习8-1 获取雇员参与管理的行动	152
案例8-1 让我们都成为参与型管理者	153
参考文献	154
第9章 参与型领导的情境动态	158
参与型领导可能有效或无效的情境	159
领导实例：鲍勃·戈尔——W.L.戈尔联合公司总裁	160
提高参与型领导有效性的情境因素	160
领导概观：关于参与型领导的研究	163
降低参与型领导有效性的情境因素	164
领导实例：通用汽车公司（GM）中的参与型领导	166
替代参与型领导需要的情境因素	167

评价参与型领导的动态性	168
领导实例：约翰·W·加德纳论道德领导	170
小结	170
本章关键术语和概念	173
复习讨论题	173
练习9-1 选择恰当的领导行为	173
参考文献	175
第10章 领导者的奖惩行为	178
领导者有效奖惩行为举例	179
领导者奖惩行为的定义、背景和重要性	179
领导实例：军队中的非正式奖励	181
社会交往过程	182
领导概观：奖励的有效使用	182
权变奖惩	183
奖励所期望的行为	183
惩罚的使用	184
领导概观：建设性的惩罚	185
领导者的无效奖惩行为	186
领导能力自我评估：使用奖惩行为	187
如何奖励和惩罚下属	187
领导实例：罗伯特·卡文——摩托罗拉的董事长	190
领导者奖惩的效果	191
领导概观：惩罚和合乎道德的领导	193
小结	193
本章关键术语和概念	194
复习讨论题	195
案例10-1 你如何影响加里的行为	195
参考文献	196
第11章 领导者奖惩行为的情境动态	200

提高领导者奖惩行为有效性的情境因素	202
领导概观：团队运动中的奖惩行为	204
领导实例：领导者可以如何奖励下属	206
降低领导者奖惩行为有效性的情境因素	206
领导实例：领导社会工作者	209
替代领导者奖惩行为需要的情境因素	209
评价领导者奖惩行为的动态性	213
小结	214
本章关键术语和概念	216
复习讨论题	216
练习11-1 选择恰当的领导风格	217
案例11-1 变换主管？	219
参考文献	220
第12章 超凡魅力型领导行为	223
有效的超凡魅力型领导的例子	224
超凡魅力型领导的定义、背景和重要性	224
领导实例：阿尼塔·罗迪克——美体（Body）商店的 创建者和CEO	227
超凡魅力型领导有着强烈的影响	228
领导概观：道德和不道德的超凡魅力型领导	231
无效的超凡魅力型领导的例子	232
领导能力自我评估：你是否具有超凡魅力型领导倾向	233
如何运用超凡魅力型领导行为	233
领导概观：精神性和超凡魅力型领导	237
超凡魅力型领导行为的影响	237
领导概观：其他国家中的超凡魅力型领导	240
小结	241
本章关键术语和概念	243
复习讨论题	243

练习12-1 分析超凡魅力型领导者的交流	243
参考文献	245
第13章 超凡魅力型领导行为的情境动态	248
增强超凡魅力型领导有效性的情境因素	250
领导实例：奥立特·哥迪艾斯——一个超凡魅力型领导者	254
降低超凡魅力型领导有效性的情境因素	255
替代超凡魅力型领导需要的情境因素	255
评估超凡魅力型领导的动态性	258
领导概观：纳尔逊·曼德拉	259
小结	261
本章关键术语和概念	264
复习讨论题	264
练习13-1 杰西·杰克逊牧师	264
案例13-1 超凡魅力型领导：一个下属的看法	266
参考文献	268

第三篇 当前组织中的领导议题

第14章 跨边界和团队领导	271
有效的跨边界协调的例子	272
无效的跨边界协调的例子	274
跨边界协调的重要性	275
领导能力自我评估：跨边界领导	277
领导者怎样采取跨边界行为	278
领导概观：谈判的指导方针	279
跨边界协调的效果	280
情境因素和跨边界协调	281
领导实例：比尔·盖茨——跨边界协调者	282
团队领导——一个关键的情境因素	283
小结	288

本章关键术语和概念	289
复习讨论题	290
练习14-1 对老板的跨边界协调	291
案例14-1 冲突能得到解决吗	291
参考文献	292
第15章 建立社会交往、公平和道德规范	295
建立社会交往的例子	296
发展领导者-下属的交往	298
领导实例: 新的部门领导	300
无效的社会交往行为的例子	300
如何建立社会交往	301
领导者社会交往行为的效果	302
影响领导者的交往行为的情境因素	303
何时采用社会交往行为	304
领导者的公平和道德规范	305
领导概观: 增强组织道德的领导者行为	307
领导实例: 四法测验	310
领导实例: 极其不道德的领导者	310
小结	311
本章关键术语和概念	314
复习讨论题	314
练习15-1 评估你的社会交往	314
案例15-1 改进建议	316
参考文献	316
第16章 下属	319
有效的下属行为的例子	320
下属实例: 在困难情境下肩负责任	323
无效的下属行为的例子	323
下属的重要性	324

下属概观：如何增强你的专业技能	324
如何做一个有效的下属	325
下属概观：与领导者建立有效关系的下属策略	326
下属的作用	326
情境因素和下属	326
下属概观：建立与同事的合作关系的下属策略	327
小结	328
本章关键术语和概念	328
复习讨论题	329
下属能力自我评估：有效的下属行为	330
案例16-1 怎样改善拉尔夫的下属行为	331
参考文献	332
第17章 结论及2000年之后的议题	333
领导行为的一般影响	334
典型的领导风格	334
改变情境和下属	344
领导和多样性	346
领导中的等效性	347
本章关键术语和概念	349
复习讨论题	349
案例17-1 赢得服从	350
参考文献	351
译者后记	352