

工商管理经典译丛

管理案例系列

LEADERS &
THE LEADERSHIP PROCESS
(SECOND EDITION)

领导者与 领导过程

(第二版)

乔恩·L·皮尔斯

Jon L. Pierce

约翰·W·纽斯特罗姆

John W. Newstrom

著

北京华译网翻译公司

译

中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill

Education

工商管理经典译丛

管理案例系列

领导者与 领导过程

乔恩·L·皮尔斯

Jon L. Pierce

著

约翰·W·纽斯特罗姆

John W. Newstrom

北京华译网翻译公司

译



 中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill

Education

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者与领导过程：第二版/皮尔斯，纽斯特罗姆著；北京华译网翻译公司译.
北京：中国人民大学出版社，2002
(工商管理经典译丛·管理案例系列)

ISBN 7-300-03441-1/F·1028

I. 领…

II. ①皮…②纽…③北…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 085946 号

工商管理经典译丛·管理案例系列

领导者与领导过程 (第二版)

乔恩·L·皮尔斯

著

约翰·W·纽斯特罗姆

北京华译网翻译公司 译

出版发行：中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部：62515351 门市部：62514148

总编室：62511242 出版部：62511239

本社网址：www.crup.com.cn

人大教研网：www.ttrnet.com

经 销：新华书店

印 刷：涿州市星河印刷厂

开本：787×1092 毫米 1/16 印张：38 插页 3

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

字数：773 000

定价：60.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

《工商管理经典译丛·管理案例系列》

出版说明

中国经济的持续快速发展，呼唤着企业家和优秀管理人才的大量涌现。近年来，工商管理硕士（MBA）教育在我国蓬勃兴起和迅速发展，为企业管理人才的培养开辟了一条有效的途径。

纵观国外 MBA 教育的演进和发展，我们看到，MBA 教育是一种系统化、职业化的管理教育，它与其他学科教育的最大区别在于，其教学方法是以案例教学为主，辅之以必要的课堂讲授，通过案例讨论来提高学生分析和解决实际管理问题的能力。因此可以说，案例教学是 MBA 教育的精髓，是一种与传统教学截然不同的教学方法。工商管理和 MBA 教育之所以要采取案例教学，是因为它所培养的对象，不是与实验室或书本打交道的学者，而是直接参与企业决策与管理，能在激烈的竞争中导演出活剧的实践家。然而，在学校的课堂里，学生不可能亲身参与企业的管理活动与决策过程。由哈佛商学院倡导并领先的案例教学法，将管理现实用案例模拟的方式引入课堂，成功地解决了企业家职业化培养的关键问题。此后，案例教学法在美国各管理院校中得到积极的肯定和推广，现已成为世界各国商学院中 MBA 的主流教学方法。

案例教学离不开案例，案例是进行案例教学和推广案例教学法的重要工具，也是课堂讨论中培养学生分析判断能力的基本资料。案例的收集和撰写，是一个艰辛的提炼和创造过程，它充分地体现了教师对各类管理问题的理解水平和分析深度。

当前，我国在工商管理和 MBA 教育中推广案例教学的时间不长，经验不足，许多教师和学生还不太适应，其中，缺乏丰富和实用的管理案例是原因之一。为了促进我国工商管理和 MBA 教育事业的发展，中国人民大学出版社与享誉世界的麦格劳-希尔、培生教育集团等国际著名出版公司合作，共同出版了这套《工商管理经典译丛·管理案例系列》。本丛书所选的版本，涵盖了工商管理各专业和 MBA 核心课程的重要领域，作者皆为世界各国著名商学院的教

授。他们的这些案例集，将深厚的专业理论功底与丰富的管理实践经验融为一体，被欧美各著名大学 and 世界各国（地区）的管理院校所选用，并经过了教学实践的考验。

我们希望这套丛书的出版，能进一步促进案例教学在我国工商管理 and MBA 教育中的推广和普及，同时也为中国的企业管理者们提供可资借鉴的丰富经营管理实例，能对提高中国企业的竞争力有所帮助。

中国人民大学出版社

2001 年 2 月

译者前言

本书是由美国明尼苏达-德卢斯大学管理与组织学院乔恩·L·皮尔斯和约翰·W·纽斯特罗姆编撰的领导学经典教材。书中系统地介绍了古往今来的大量领导学理论和实践，全面阐述了有关领导和领导过程的理论，并在书后研究分析了一些具体的案例。对于从事管理和领导工作及管理理论研究的工作者来说，本书都是一本不可多得的参考书。

我们都知道，对于任何一个组织来说，领导的作用都是至关重要的，这在经济领域，尤其是在企业界已经表现得非常明显了。在我国的竞争性行业（如家电行业）已有许多鲜活的事例，一个优秀的企业家可以使企业起死回生，而一个无能的企业领导则可能把一个本有远大前途或正在健康发展的企业引入歧途。目前，我国政治体制和经济体制改革在不断深入，经济的全球化进程在加快，现代社会在政治、经济、文化和科技等各方面都发生着深刻的变革，所有这些都意味着各级政府、企事业单位的领导者面对的是一个日益复杂的环境。如何在新的形势下正确而高效地发挥领导的作用，将是各行各业的领导者们都必须考虑和作出正确回答的问题。本书为解决这些问题提供了一个非常有用的理论工具，通过阅读本书，读者可以对自己的领导水平有一个正确的认识，可以基本判定自己的领导风格，便于选择恰当的领导方法，不断改进领导作风，提高领导水平，更好地为人民服务，为社会服务。本书的翻译和出版不仅会繁荣我国在管理和领导领域的学术研究，而且必将会促进各行各业领导水平的提高。

本书不仅有助于从事实际管理工作的管理者和领导者、从事人力资源管理研究的学者以及咨询机构的咨询师，对于任何一个愿意发挥自己领导才能并期望获得事业成功的人，尤其是攻读 MBA 和 MPA 的需要系统掌握领导和管理理论的学子们，尤有助益。

本书由中国人民大学郭武文博士和北京大学甄宏博士牵头翻译，参加翻译和校对工作的还有卢强、李莹、赵银翠、刘阳、赵学秀、石安臣、张志军、何青叶、王玉生、李颖、储益萍、苗迎娜、邹亚生、马洪云、熊小兵、郭宁、张

瑞莲、孙静、吴艳辉、甄伟、刘瑞红、赵宝华、徐翔、刘文成、吴京芳、高建光、米俊、肖青华、刘寅龙等，全书由甄宏博士审校。

本书由北京华译网翻译公司组织翻译，北京华译网翻译公司曾成功地组织翻译过《领导者的优势》、《企业失败案例分析》、《美国小企业管理学》、《大有希望的未来》、《战略旅程》、《信用管理》、《创业管理》、《零售学精要》和《商业计划》等三十多部译著。能够承担这本经典教材的翻译工作是我们公司的荣幸，我们非常感谢中国人民大学出版社、和君创业·闻洁工作室给了我们这个学习的机会。同时，由于译者的知识水平和阅历所限，书中难免有诠释不当之处，恳请广大读者给予批评指正。

北京华译网翻译公司

热线咨询电话：010-82115891 82115893

网址：www.chinatranslation.net

E-mail: edubook@sohu.com

英文版前言

关于《领导者与领导过程》

几年前，明尼苏达-德卢斯大学管理与组织学院决定为本科生增开领导能力方面的课程。该学院认为：美国的许多机构都是“管理有余，领导不足”，而且美国的机构面临的危机在很大程度上是由于“管理低效，领导无能”造成的。这使我们相信：让学生们更深入地学习领导能力方面的课程，并把自己置于一种领导环境中进行思考是非常重要的。一门关于领导能力方面的课程也许能够成为达到这一目标的催化剂。

为了更好地做出决策，我们咨询了几位国内在领导学研究领域处于领先地位的学者，请他们帮助我们为这门新的课程列出一份阅读材料清单。我们还请这些学者设计了一个本科学生的领导学课程，并请他们帮助从有关领导学的文献中选取一些重要的素材。在完成这些工作之后，我们就开设了这门课程。在过去的几年中，我们在几个不同的场合讲授过这门课程，并且对其不断加以完善。事实证明，这门课受到了学生们的极大欢迎。

奥斯汀（Austen）出版公司的玛丽·费希尔（Mary Fischer）、约翰·韦默斯特（John Weimeister）和比尔·斯库夫（Bill Schoof）鼓励我们把所讲授的领导学本科课程材料进行整理并出版成书。正是他们对我们这门领导学课程的兴趣，最终导致了本书的出版。

本书的目的

极少有关于管理和组织的课题能够像领导学那样引起人们广泛的兴趣和研究。商界的“时尚”都源于管理者对于快速解决组织问题的偏好，以及对于咨询顾问能够使组织有一个突然飞跃的信心。因此，公司对于“新瓶装旧酒”的不断研究产生了很多问题，这些问题加上学者们的推波助澜，进而导致了人们对于领导者和领导过程的兴趣的短暂。然而，实际情况并非如此。恰好相反，

人们对于领导的广泛兴趣已经持续了近 50 年，这种兴趣甚至可以从许多古代希腊、罗马、中国及埃及的哲学家的著作中发现。

大量的学术专著和杂志对领导课题进行了讨论研究。在过去的几年中，大众出版社出版并出售的关于领导者和领导能力的书，种类达几十种，销售量达数百万册。各种组织都在疯狂地寻找有“魔力”的领导者，期望他们能够使组织走出困境，重新走上制胜之路。我们经常听到关于历史上的重要领导者的事迹；我们把组织的成败都归因于领导者决策的正误；如果提升到国家层次上，我们会回想起当魅力超凡的领导者当权时国家的兴旺景象。

很明显，社会对于领导学有着强烈的兴趣。同许多其他高等教育机构一样，我所在的大学近几年也开设了领导学方面的课程。

本书的形成体现了许多人对于深入学习组织领导学的兴趣和迫切需要。本书的首要目的是：为学生们思考领导能力、研究领导者与领导过程提供一种催化剂。我们希望能够使学生们感觉到这门学科的博大精深；我们还希望通过阅读本书的整个过程，使学生们能够加深对领导能力的复杂性的认识，以及对用来定义“领导”这一复杂概念的各部分知识的理解。

如何正确看待本书

本书不能完全彻底地覆盖整个领导文化过程。在过去的 50 多年中，那些以观察、学习、思考和写作的方式研究领导学的学者们得出了大量理论性和经验性的研究成果。由于篇幅所限，这里我们只能给出一个概略。

尽管本书涉及了领导学研究领域内的大多数重要理论，但仍然会有一些重要的权威学者及其贡献没有在这里提及。这种遗漏绝不是想贬低这些学者及其学术成果的重要性，他们同样为我们更好地理解这门学科提供了重要的帮助。

尽管本书包括了部分关于领导学的经典文章，但是仍有不少其他的经典文章没有包括进来。我们再次声明：这绝不是想暗示它们没有本书包括的那些文章重要。

本书的组织结构

本书分为两个部分。第一部分分为 14 章，提供了一系列阅读材料，以帮助学生们理解领导者和领导过程。这些阅读材料大部分是从学术期刊中收集而来的。我们在编辑过程中重新组合了这些材料，去掉了那些复杂深奥的部分，以使这些材料更加通俗易懂，这也是为了适应不同读者的需求。

- 第 1 章给出了领导的定义，阐明领导是一个过程，并且提供了看待领导者所扮演角色的几个不同角度。
- 第 2 章说明了有效的领导者是具有“较高素质”的人，并且回顾了这

些与有效领导相关的素质。

- 第3章继续讨论领导者素质的理论，并着重研究性别和习性在领导能力中的作用。
- 第4章提出问题：人们如何才能成为领导者？这部分讨论了与领导者的产生相关的因素。
- 第5章建立在“领导是一种影响的过程”这一说法的基础之上，并且探讨了领导者用以影响追随者的能力和方式。
- 第6章阐明了有效的领导在某种意义上是领导者行为的一个函数。本章还提供了对领导行为的测试方法，这种领导行为刻画了人们的领导能力。
- 第7章说明了不同的情况需要不同的领导者行为。同一种领导风格并不能适合所有的人（这里指追随者），同样，它也不能适应领导者及其追随者面临的所有情况。
- 第8章继续阐明一切领导者行为都要视情况而定，或者说，每种情况都不一样。本章还提出了一个问题：领导风格及领导的有效性是否会受到不同文化的限制？
- 第9章强调了在领导过程中追随者扮演着非常重要的角色。领导过程中的追随者并不是消极的，实际上，追随者的贡献和行为在很多情况下起到了促进领导过程的作用。
- 第10章研究了人们长期存在的对于参与式领导的兴趣。本章中还探讨了几个课题，这些课题研究了采用参与式领导的理论性原因，以及参与和领导的有效性之间的关系。
- 第11章阐明了领导存在着替代者。尽管我们很容易得出“领导永远是必需的”的结论，但本章的阅读材料说明：存在着某些替代性因素，能够对领导者及其行为产生削弱或者加强的替代作用。
- 第12章研究了魅力型领导和变革型领导的本性及性格，而后者的领导风格正是目前的商业社会所急切寻找的。
- 第13章让我们认识到：领导并非在任何情况下都是积极的推动力。这一章的阅读材料试图说明：有大量潜在的起副作用的因素与领导密切相关。
- 第14章提出一个看似奇怪的问题：领导真的能带来改变吗？本章的阅读材料给出了辩论双方的观点。正方：领导不会带来任何改变，它只不过是社会对于领导者的偏爱情结和浪漫看法的结晶而已。反方：领导能够带来组织业绩的改善，它不仅仅是一种基于社会地位建立起来的组织行为。

自我评估

本书的许多章节都包括了自我评估的测试题，这些测试题能够从与领导者和领导过程有关的几个角度让读者对自己进行评价。这些自我评估使读者能更加清楚地认识自己，并进一步认识到自己到底在多大程度上适合领导这个复杂的角色。

我们希望您能够使用紧接其后的表格记录下您的每一项自我评估的得分，并对您的分数做出解释。

第二部分：超越理论，进入领导实践

第二部分为读者提供了更多的途径来探索领导者与领导过程。本书的这一部分将使学生们超越领导理论，使他们能够更加贴近实践和应用的世界。

为了增进学生们对于领导知识理解的应用能力，激发他们对自己分析和解决问题能力的培养，我们加入了几个事件和案例的研究，还附上了讨论题。我们坚信，对于全面的学习过程而言，积极学习的效果远远超过消极的学习。因此，我们鼓励学生们对有关领导与领导过程的文献和问题多多进行阅读、思考、讨论、辩论、观察、试验、分析，最终达到解决问题的目的。这些案例、事件和练习是为了对本书的核心部分加以补充，以帮助读者更加深入全面地理解领导与领导过程。

自我评估总览表

说明：我们希望您在下表中记下您的“自我评估”得分，同时，您应该为您的每一个分数提供一个简要的解释，说明这个分数对您来说意味着什么，或者哪些地方需要改进。如果您能够在1年、3年或者5年之后再通过这个自我评估来观察您的变化的话，您会发现这是十分有趣的。

	得分	解释
自信心		
影响		
积极		
很积极		
消极		
很消极		
领导动机		

刚毅—柔弱 刚毅		
柔弱		
两者皆有		
自我反省		
影响方式 理性劝说		
其他：		
施加压力		
向上申诉		
交流		
逢迎讨好		
联合		
精神上支持		
请教		
个人能力概括 奖励能力		
强制能力		
立法能力		
顾问能力		
专业能力		
密歇根组织评估 个人支持		
目标重点		
工作条件		
初始建构		
考虑程度		
最不喜欢的共事者		
个人主义—集体主义		
内向—外向		
上下级间交流的关系		
对参与式领导的看法 个人能力		

分享信息		
重在参与		
监管控制		
领导的替代品 能力、经验、培训、知识		
职业导向		
对组织奖励的冷漠		
没有野心、照常规办事和完成任务		
关心任务完成情况的反馈		
本能地完成任务		
组织正规化		
组织固定性		
顾问和员工的作用		
相互合作、依赖的工作团队		
不受领导者控制的奖励		
上下级之间的空间距离		
部门对独立的要求		
团队结合度		
基于组织的自信		
变革型和魅力型领导 阐明观点		
角色示范		
培养对目标的接受		
对业绩的期望		
个人支持		
激发潜力		
谈判式领导行为		
权谋能力		

致谢

我们在此要感谢许多人，他们在本书的编写及出版过程中给予了我们极大的帮助。首先，我们要感谢许多组织学的学者，他们对领导者和领导过程进行

了大量的研究，并得出了许多有重要价值的成果。我们衷心地感谢他们，感谢他们为我们提供了他们对于这一重要组织现象的认识和理解。

我们要感谢罗伯特·J·豪斯 (Robert J. House)、克雷格·伦德伯格 (Craig Lundberg)、杰里·亨特 (Jerry Hunt)、切特·施赖希姆 (Chet Schreisheim)、沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)、亨利·P·西姆斯 (Henry P. Sims)、小彼得·弗罗斯特 (Jr. Peter Frost)、简·M·豪威尔 (Jane M. Howell)、阿伦·C·菲利 (Alan C. Filley)、查尔斯·C·曼茨 (Charles C. Manz)、金伯利·博尔 (Kimberly Boal)、拉里·L·卡明斯 (Larry L. Cummings) 和伯纳德·M·巴斯 (Bernard M. Bass)。他们为我们提供了包括领导学文献、案例以及讨论题在内的许多重要材料、意见和建议。

我们还要感谢布赖恩·P·尼霍夫 (Brian P. Niehoff)、艾伯特·A·维切雷 (Albert A. Vicere)、摩根·麦考尔 (Morgan McCall) 和马丁·沙茨 (Martin Schatz)。他们抽出自己宝贵的时间来阅读本书，提出意见，并为本书提出了很多非常有益的建议，使得我们得以增广本书的覆盖面、包容性、深度和提高质量。我们要在这里对以上诸位说：谢谢你们的帮助。

在这里，我们还必须提到明尼苏达-德卢斯大学的学习领导学课程的本科生们，正是他们从这些阅读材料中产生的对领导学的浓厚兴趣、对领导者与领导过程的理解和认识鼓励了我们来编写本书。正因如此，其他的学生才能够从这本饶有趣味的领导学文献精选集中有所收获。

我们还从明尼苏达-德卢斯大学的希洛·弗拉特 (Shiloh Flaters) 和康尼·约翰逊 (Connie Johnson) 那里得到了长期的帮助。康尼·约翰逊为我们整理了大量的手稿，我们非常欣赏她的耐心和乐于助人的精神。

我们还要感谢奥斯汀出版公司的玛丽·费希尔、比尔·斯库夫、约翰·韦默斯特。我们真诚地感谢他们，是他们的鼓励使得这本书得以完成和出版。最后，我们还要感谢约翰·比尔纳特 (John Biernat) 和埃里恩·赖利 (Erin Riley)，正是由于他们的帮助，本书的第二版才得以问世。

乔恩·L·皮尔斯
约翰·W·纽斯特罗姆

序

人们是从什么时候开始系统学习领导学的呢？当代对领导者及领导过程的研究发现：从离我们最近的时间看，领导学源于社会心理学、社会学、哲学和组织行为学。几个重要的研究团体和学者在 19 世纪 30 年代和 40 年代就开始了对领导问题的研究，其中包括：库尔特·卢因、罗纳德·利皮特、拉尔夫·怀特、J. 多德、拉尔夫·斯托蒂尔、埃德文·弗莱施曼和 G. 斯皮勒等等。

然而，真正开始把领导学作为一门学科加以研究的，似乎应当从把它搬到课堂上算起。荷马的《伊利亚特》和《奥德赛》为我们提供了伟大领导者的传记。普卢塔克的《希腊罗马名人比较列传》让我们知道：是什么让那些伟大的领导者以他们那种方式行事的。索福克勒斯的戏剧《埃阿斯》和《安提戈涅》描绘了领导者的心理。莎士比亚的《奥赛罗》讲述了直觉的作用；他的另一部作品《李尔王》让我们看到：在考察继承人的时候，不同的领导方式得到了不同的结果。柏拉图的《理想国》流露了对民主管理和领导的疑虑。约翰·斯图亚特·米尔则在《自由》中表达了他对于参与式管理的看法。^①

第一篇阅读材料的作者弗雷德·A·克雷默（Fred A. Kramer, 1992）以他的《荷马〈奥德赛〉中关于领导的看法》开始了我们对于领导学的研究。我们希望本书的大量阅读材料和其他资料能够使您开始研究并加深对于领导者与领导过程的理解。我们希望您能够研究古代的、近代的和现代的关于领导问题的各种观点，并把您的收获运用到您和您的组织中，以及我们身边正在迅速形成的全球社会中去。

^① 对于有关领导学的经典著作感兴趣的读者，我们向您推荐 John K. Clemens 和 Douglas F. Mayer 的 *The Classic Touch: Lessons in Leadership from Homer to Hemingway* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1987)。

自我评估

自信心：重要的个人能力

下面是几个自我评估练习中的一个，您可以在阅读本书的过程中完成这些练习。这个自我评估强调了荷马关于领导的几种品质之一：自信心的重要性。正如您将要看到的，在第2章（领导者及其个人品质的作用）中，同样强调了自信心的重要性，在这里，自信心被看做是领导者的产生以及领导有效性的一部分。我们希望您能够在阅读完第2章之后，回头再来看这个自我评估，并且请考虑一个问题：到底谁才是领导者？领导者区别于他人的品质到底是什么？

说明：对每一个问题请选出您同意或者反对的程度。

	强烈 反对	比较 反对	反对	既不赞成 也不反对	比较 赞成	赞成	强烈 赞成
1. 制定计划时确信自己能够保证计划得以推行	1	2	3	4	5	6	7
2. 自身的一个缺陷就是在应该工作时静不下心来	1	2	3	4	5	6	7
3. 对开始时不能胜任的工作等到能胜任时再去做	1	2	3	4	5	6	7
4. 很少达到过自己原先定下的目标	1	2	3	4	5	6	7
5. 在任务完成之前就会放弃	1	2	3	4	5	6	7
6. 在困难面前采取回避态度	1	2	3	4	5	6	7

7. 不会尝试去做看起来十分复杂的事情	1	2	3	4	5	6	7
8. 即使是自己不喜欢的事情也会坚持把它做完	1	2	3	4	5	6	7
9. 立即去做自己已经决定做的事情	1	2	3	4	5	6	7
10. 当学习新知识时如果认为自己不能成功就会放弃	1	2	3	4	5	6	7
11. 无法处理突然发生的问题	1	2	3	4	5	6	7
12. 如果新事物看上去对于自己很难就会避免去尝试	1	2	3	4	5	6	7
13. 失败只能让自己更加努力地尝试	1	2	3	4	5	6	7
14. 对自己做事的能力没有把握	1	2	3	4	5	6	7
15. 自己是一个自立自强的人	1	2	3	4	5	6	7
16. 自己很容易放弃	1	2	3	4	5	6	7
17. 自己不能够处理生活中遇到的大多数问题	1	2	3	4	5	6	7

得分：用 8 分别减去您在第 2、4、5、6、7、10、11、12、14、16 和 17 题上的分数，然后用这些调整过的分数，加上您在 17 道题中每一题的分数，再把得到的分数除以 17。最后写下您的得分：_____。

说明：莫戴（Mowday, 1979）指出：自信心可以看做是对一个人最终取得某项成果的能力的信任，即相信某个人的努力一定会获得某些收获。^① 这就意味着一个有着强烈自信的人拥有较强的个人能力。荷马在《奥德赛》中告诉我们：自信心是强有力和有效领导的先驱。另外，荷马认为，门特对于自信心的看法是它具有感染力；正是自信心使得忒勒马科斯成为一个杰出的领导者的。

资料来源：M. Sherer, J.E. Maddux, B. Mercadante, S. Prentice-Dunn, B. Jacobs, and R.W. Rogers, "The Self-efficacy Scale: Construction and Validation," *Psychological Reports* 53 (1982), pp.889-902. Reprinted with permission.

^① R.T. Mowday, "Leader Characteristics, Self-confidence, and Methods of Upward Influence in Organizational Decision Making," *Academy of Management Journal* 22, (1979), 709-725.