

高效团队与卓越领导译丛

领导学 模式与案例

盖勒·C. 阿弗利 著
邹琪 译


UNDERSTANDING LEADERSHIP

上海财经大学出版社

高效团队与卓越领导译丛

领导学：模式与案例

盖勒·C.阿弗利 著
邹 琪 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导学:模式与案例/盖勒·C.阿弗利(Gayle C. Avery)著;邹琪译. —上海:上海财经大学出版社,2006.5

(高效团队与卓越领导译丛)

书名原文:Understanding Leadership

ISBN 7-81098-638-4/F·588

I. 领… II. ①盖…②邹… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第035824号

- 选题策划 麻俊生
- 责任编辑 刘光本
- 封面设计 钱宇辰

LINGDAOXUE: MOSHI YU ANLI

领导学:模式与案例

盖勒·C.阿弗利 著

邹琪 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷

890mm×1240mm 1/32 13.75印张 343千字

印数:0 001—4 000 定价:33.00元

图字:09-2004-651 号

Gayle C. Avery

Understanding Leadership

English language edition published by Sage Publications of London, Thousand Oaks and New Delhi, ©Gayle C. Avery, 2004.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

2006 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有 翻版必究

致 谢

这是一本需要花很多时间才能写出来的书,而且,如果没有许多其他人的支持也不可能写出来。在此,我尤其要感谢以下人员和机构:

澳大利亚的哈里·伯格斯特纳(Harry Bergsteiner):在整本书的写作过程中,他不断地提供批评性的意见和诸多例子,显示了他的关爱和耐心。

澳大利亚的安德鲁·贝尔(Andrew Bell)、瑞士的马丁·希尔伯(Martin Hilb)、法国的安妮·怀特(Anne Witte)以及澳大利亚麦克夸利管理研究生院的MBA学生:他们为案例研究部分的写作做出了突出贡献。

在案例所涉及的组织中工作的高级行政管理人员:他们慷慨地和案例作者分享了关于案例研究所描述的组织的认识和看法。

美国的维尔弗雷德·德雷斯(Wilfred Drath)为我们提供了一套令人鼓舞的书籍以及他个人的建议。

澳大利亚的吉利安·卢卡斯(Gillian Lucas)在编

辑和制作方面给予了热情的帮助。

澳大利亚的夏卡特·阿拉姆(Shawkat Alam)和麦克夸利大学图书馆为我们提供了大多数参考书。

澳大利亚的卡塔利那·海克曼(Katarina Hackman)博士、泰国的苏克桑·堪塔布特拉(Sooksan Kantabutra)博士、澳大利亚的史蒂文·塞格尔(Steven Segal)博士以及我的学生们:他们对初稿认真阅读并提出了许多建设性意见。

澳大利亚麦克夸利管理研究生院的劳拉·戴弗逊(Laura Deverson)、提索(TISO)、尼克·马托拉那(Nick Martorana)和他们的团队在原稿撰写时,给予了支持。

澳大利亚的温迪·蒙塔格(Wendy Montague)提供了贝格国际管理咨询公司(Hay-McBer)关于能力和方法的背景。

澳大利亚的罗伯特·里奇(Robert Rich)博士在本书的编辑过程中给予了最有价值的帮助。

伦敦 Sage 出版社的塞斯·爱德华兹(Seth Edwards)、奇伦·肖曼(Kiren Shoman)和其团队编辑和出版了书稿。

德国慕尼黑的提利奇特—科尔纳(Tirichter-Koerner)家族慷慨地提供了极好的环境,使得作者得以在 Rühpolding、巴伐利亚(Bavaria)和法国的罗克布伦(Roquebrune)进行写作。

盖勒·C. 阿弗利

前 言

在变化加剧和形式多样的当今世界里,领导才能的变化对管理者和研究者都提出了相当多的挑战:当前的领导方式确实适合今天的组织吗?更不用说这些领导方式是否适合未来的组织了。什么样的领导才能适合不同的人和组织?如何开发未来的领导才能?是否存在一种最好的方法使领导才能与其背景联系起来?所有关于领导才能的理论和想法是如何相互联系的?

为了试图回答这些问题,本书提供了一些关于著名组织的案例研究(这些组织来自欧洲、澳大利亚和美国),以显示多种领导才能是如何用在“成功”的组织中的。在当今这个相互联系的全球化世界里,关于领导才能的传统观念正受到挑战,因为无论大型组织还是小型组织都在不断地努力适应变化的内部和外部环境。未来的领导才能将取决于许多因素,而我们中的大多数人可能甚至无法想像其中的一些因素。本书基于这些案例的研究提供了一些线索。

本书围绕努力理解领导才能的复杂性和多样性方面,以不同的方式进行了创新。首先,它介绍了四种领导才能模式来简化和澄清对领导才能的模糊界定。它引入经典型、事物

处理型、远见型和有机型模式的目的是提供一种有用的方式和一系列概念来理解领导才能的理论和实践,以激起人们讨论的兴趣。把领导才能的许多方面都综合在模式中,以便把它们相互区分开来。上述的一些差异无疑是有争议的。

此外,本书涵盖了很大范围内的领导才能理论和概念。运用的有关方法包括:从完成每天的一线管理工作到通过情感、远见、价值观、组织的战略和学习发挥作用。这种折中的方法和关于领导才能的一些作品形成对比,即这些作品采用一种更有限的基本理论结构。很少有一本书把适用于领导才能的心理和战略方法都综合到一起。因为从传统上来说,对领导才能进行研究的目的是关注英雄式个人的特点以及领导者和追随者之间的相互作用,或者关注在一个较大范围内的领导才能问题。

本书要说明的是在不同层次上的领导才能,从微观个体层次,到小组和组织层次,再到把组织本身之外需要考虑的事项综合起来,因而它与许多关于领导才能的传统书籍不一样。本书反映了这样的事实:在实践中,领导才能出现在不同的组织层次中,而且必然包括很多方面的内容:管理知识、开发自我管理团队和领导能力、管理变化和创新、与利益相关方形成伙伴关系、发展文化、学习和指导、提升在工作场所的精神状态和意义、保持和发展组织本身。

本书引用了一些著名组织的实例,第二部分对这些组织进行了具体说明。对于大多数案例,研究者在1999年和2000年间在这些组织曾经有过工作经历或者是对这些组织进行过访问。案例研究中的组织通常在它们各自的领域内都名列前茅。在它们当中既有私人企业,也有政府企业,它们的规模和所处行业也不一样。

第一部分开发出来的概念型工具可以用来理解领导才能如何在案例研究中起作用。一个在实践方面最好的公司不一

定在行动的每个方面都最好,而且,尽管人们努力使组织中的成员变得具备更高的自我领导能力,但没有一种领导方式是绝对好的。这些生动的案例成为一种领导才能方法的描述板,显示出领导才能的各个方面并且提出了关于领导才能的一些共同问题。虽然领导才能的特征难以定义,但案例研究中的组织已创造出它们自己的“领导才能”,或者正在使它们的“领导才能”适应内部和外部环境。在每个案例研究的结尾,会提出具体问题以引导读者更深刻地理解和分析该案例,把它们和第一部分中关于基本领导才能结构的说明及理论联系起来,同时,使读者更深刻地思考每个案例研究中提出的问题。

目 录

致谢 1

前言 1

第一部分 理解领导才能

1. 领导才能概述 3
2. 领导才能模式 22
3. 领导才能模式的特征 50
4. 关于微观层次领导才能的理论 91
5. 领导才能中的情感 123
6. 宏观层次的领导才能 153
7. 理论和模式的综合 188

第二部分 案例研究

1. BMW公司:体验纯粹的驾驶乐趣 211
盖勒·C. 阿弗利
2. W. L. 戈尔及合作人公司:自然的领导才能 230
安德鲁·贝尔(ANDREW BELL)
3. 诺瓦提斯(Novartis)公司:人的化学 253
盖勒·C. 阿弗利

4. 澳大利亚皇家海军:掌握新的领导才能 273
盖勒·C. 阿弗利和学生团队
 5. SAP 公司:因特网领域的领导者 290
盖勒·C. 阿弗利
 6. 波杜埃勒(Bonduelle)公司:法国风格的领导才能 315
安妮·E. 怀特(ANNE E. WITTE)
 7. EKATO Ruhr-und Mischtechnik 有限公司:把人和创意结合起来 330
盖勒·C. 阿弗利
 8. Schering-Plough 公司:指导总裁 343
马丁·希尔伯(MARTIN HILB)
 9. Swatch 公司:通过情感来领导 354
盖勒·C. 阿弗利
 10. 罗登斯多克(Rodenstock)公司:在带有远见的状态下工作 376
盖勒·C. 阿弗利
- 参考文献 398

第一部分

理解领导才能

什么是领导者？谁是领导者？任何一个人都可能成为领导者吗？领导者是一个过时的概念吗？

在回答上述问题之前，我们需要定义关于领导才能的一般意义，因为领导才能是一个既复杂又让人困惑的范畴。使用本书第一部分提供的两种基本工具，我们就可以做到这一点。首先，有一个基本结构围绕四个领导才能模式来组织关于领导才能的观念。“模式”指的是一种范例，一种作为某个概念的实例。第一章介绍了一些基本概念，第二章和第三章对几种领导才能模式进行说明，从而使读者在上述基本结构内，能够更好地理解先前的研究（这些研究通常关注领导才能的某个单独成分）并把这些研究更好地结合在一起。这样，读者就能够对四个用途广泛的领导才能模式有充分的理解。

同样重要的是，我们想要把许多差别很大的领导才能理论和模式联系在一起。因而，第四、五、六章总结了一系列领导才能理论、概念和方法，显示了它们在以下四个组织层次上的表达方式：单个层次、双元层次或者小组层次、组织层次、外部层次或者战略层次。第四章说明了微观单个层次，着眼于单个领导者相关的理论以及领导者和追随者或者团队之间的关系。第五章关注基于情感的领导才能概念，包括情感智力、价值观以及领导才能的远见成分、变化成分和魅力成分。第六章则描述了更多处于宏观层次的领导才能方法，这些方法在组织层次上起作用，同时还涉及“外部”领导才能事项。在第七章中，领导才能理论及概念明确地和领导才能模式结合在一起，表明了一些方法比其他方法更适合一定的模式。

第一部分提供了一种概念性基础，它用于帮助分析和理解第二部分阐述的案例，但这一部分本身也提及案例，说明第一部分所提出的一些概念和理论。

1

领导才能概述

要点

- 领导才能的概念
- 领导才能的定义和想法
- 一定场合中的领导才能
- 变化情况下的领导才能
- 领导者和追随者的有机结合
- 组织的表现和领导才能

长期以来,领导才能一直是复杂的文明世界中人们感兴趣的话题,这种情况至少可以上溯到人类开始有文字的时候。例如,在《理想国》一书中,柏拉图就对领导者和不想成为领导者的人进行了区分,前者为人中之“金”,而后者为人中之“铜”。在柏拉图的谈论中,人们可以发现类似于现在讨论的领导才能问题,例如个人魅力、英雄式的领导才能、管理工作的性质、组织的平衡与冲突、如何利用词语的意

义和符号领导他人、巧妙地使用真理、追随者的参与等¹。

开发领导能力的想法也来自古代。麦克库劳(McCullough)²对古罗马、古希腊和特洛伊的广泛研究表明,许多领导者生来注定就有领导才能,同时他们的教育和经历也为此角色做了准备。比如著名的希腊哲学家亚里士多德则接受委托,对一个帝国的未来领袖亚历山大大帝进行教育。

尽管几千年来人们对领导才能的实践和开发都很感兴趣,但伯尼斯(Bennis)和纳努斯(Nanus)³指出,在社会科学中,“领导才能是人们研究最多但又是最不理解的课题”。关于领导才能,尽管人们多年来致力于寻找一种在智力上和情感上都令人满意的理解,但领导才能这一概念依然像谜一般,令人难以捉摸。这可能是因为人们在讨论领导才能时,头脑中有不同的概念,这使他们在交流关于领导才能的看法时相当困难。请看看下面哪些例子表明了领导才能:

- 朱利叶斯·恺撒,在罗马出租屋区的贫穷移民中长大,当时罗马是人们相互学习和交流思想的地方。
- 温斯顿·丘吉尔,在第二次世界大战正式结束后下令轰炸德累斯顿。
- 胡利特(Hewlett)和帕卡德(Packard)确立惠普方法。
- 美国高级法院,以5对4的投票表决把2000年的总统职位给了乔治·W. 布什,从而决定了戈尔对阵布什的选举结果。
- 泰瑞莎院长,制定并执行体制来处理印度穷人的问题。
- 黛安娜王妃去世后,英国皇室中发生的文化变化。
- 消防队员命令人们离开受到林区大火威胁的家。
- 一名正在工作的教师、导师或者教练。

一些人可能觉得其中一些例子离领导才能这一概念有点远,而其他则人则认为,尽管这些例子之间存在差异,但它们都

反映了领导才能。所有这些例子都可能指向同一个概念吗？要回答这个问题，人们需要理解领导才能包括一些什么样的内容，这显然是一个重大挑战。

1.1 什么是领导才能？

如何理解领导才能是具有挑战性的，原因如下：

(1)关于领导才能的定义以及这一概念应该包括什么内容，人们没有统一的意见。许多定义过于模糊而且不一致，这使人们就领导才能展开明智的对话极其困难。在讨论领导才能时，一些人会把下列几点包括进去：

- 人们如何理解“管理”；
- 提及过去、现在或将来；
- 处理变化或者维持稳定；
- 一个傀儡或者象征；
- 一个影响过程。

因此，人们在使用“领导才能”这一术语时，可能讨论的却是差别很大的多个概念。领导才能的传统模型大多数错误地假定：在一个给定的组织或社会中，所有个体都分享相同的经历，同时对领导才能有共同的理解。但对于什么是领导者，即使教育机构中的雇员都有一系列不同的看法⁴。

(2)大多数关于领导才能的想法已经被人们故意分解成更小的成分，这样学者便可以对它们进行研究并发表研究成果。因此，目前关于领导才能的许多研究工作过于简单，无法反映领导者在工作中所面对的丰富而又复杂的情形。

(3)关于领导才能的理论和研究成果远不够完整。学者通常把注意力集中在研究领导才能的某个具体方面，而少数

学者则试图建立统一的理论。因此,可能是因为人们在什么是领导才能这一点上很难达成一致意见,以致关于领导才能的研究和著述成果之间存在许多差异,而且人们尚未对这些差异进行研究。

(4)随着时间的推移以及许多社会变化和其他变化的发生,对领导才能概念的基础认识也在改变。自20世纪末以来,社会以近乎惊人的速度在发生变化。其中的一些变化正在影响着领导才能的概念和实践,本书将对此予以说明。想要完整地理解领导才能,人们就需要承认,领导才能概念在特定的社会环境中适用,而且会随地点和时间的变化而变化。在某个社会环境中有效的领导才能在另一个社会环境中可能会无效。领导者在适应新的领导方法方面受到严峻的挑战。

因此,共同的定义和术语对于人们以有意义的方式讨论领导才能是极其重要的。本书第一部分的各章提供了这一共用平台,而第二部分的案例则对此作了说明。该共用平台绘制了一个领域,在该领域中不同的定义处于相互关联的位置上。

我们需要对现有的信息进行组织。第二章将介绍四种根本不同的看待领导才能的方式,即领导才能模式。这些模式受到美国创造性领导研究中心的威尔弗雷德·德雷斯(Wilfred Drath)博士及其同事⁵所定义的四个领导才能“阶段”的启发。虽然德雷斯博士后来把上述四个阶段提炼为三个,但本书对四个阶段中反映的关于领导才能的不同观念进行了详述。

关于领导才能的观点会因为其所适用的组织层次不同而变化。这导致了一系列看起来不相关的理论。一些理论关注单个领导者,而其他理论则关注领导者和追随者之间的关系、不同组织层次上的领导才能、外部利益相关方和环境影响等。本书则打破这一传统,把不同的看法结合在一起,使人们可以