

(美) 理查德 L. 达夫特 (Richard L. Daft) 著
范德比尔特大学欧文管理学院

杨斌 译
清华大学



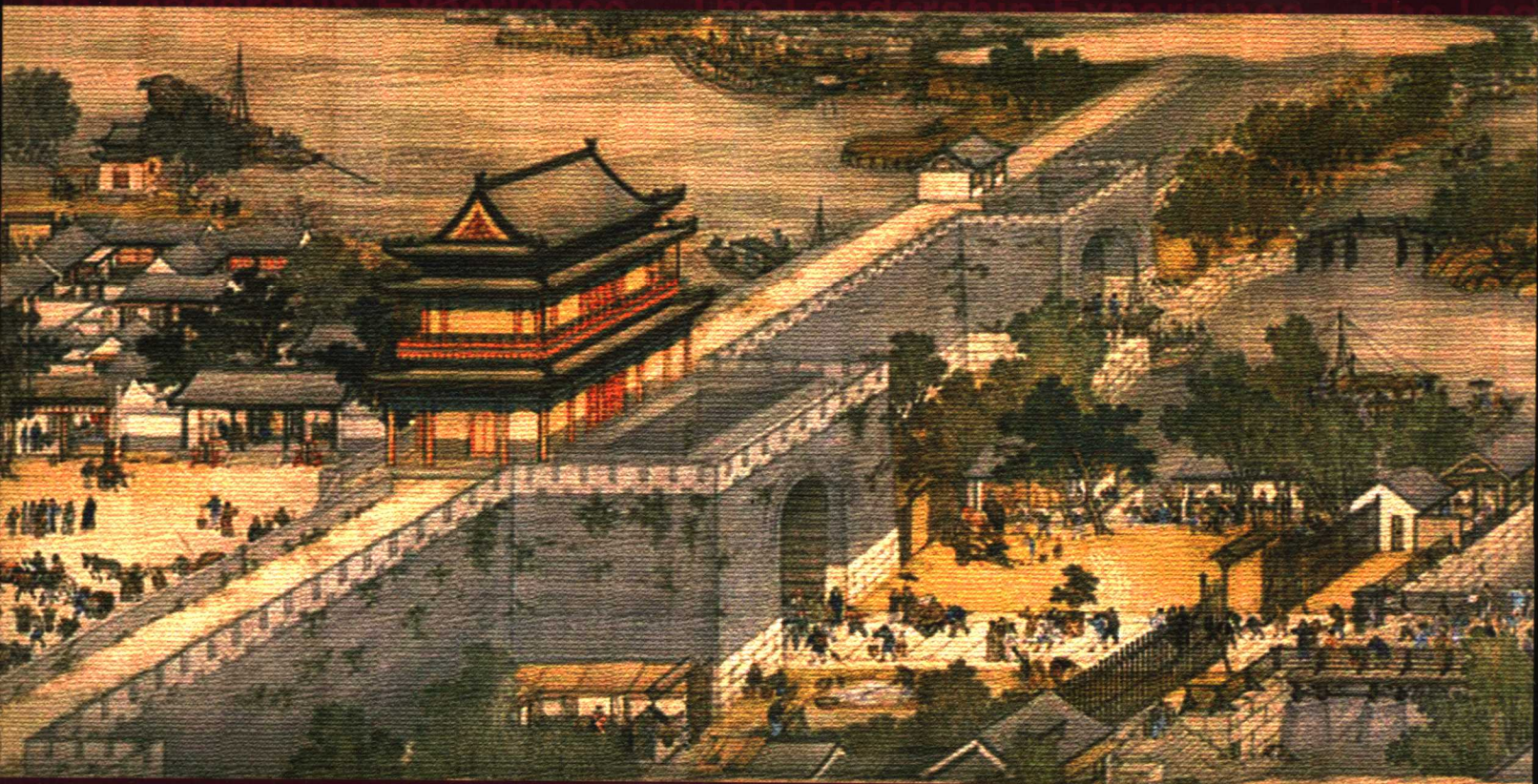
THOMSON

领导学

原理与实践

(原书第2版)

The Leadership Experience (2nd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

(美) 理查德 L. 达夫特 (Richard L. Daft) 著
范德比尔特大学欧文管理学院

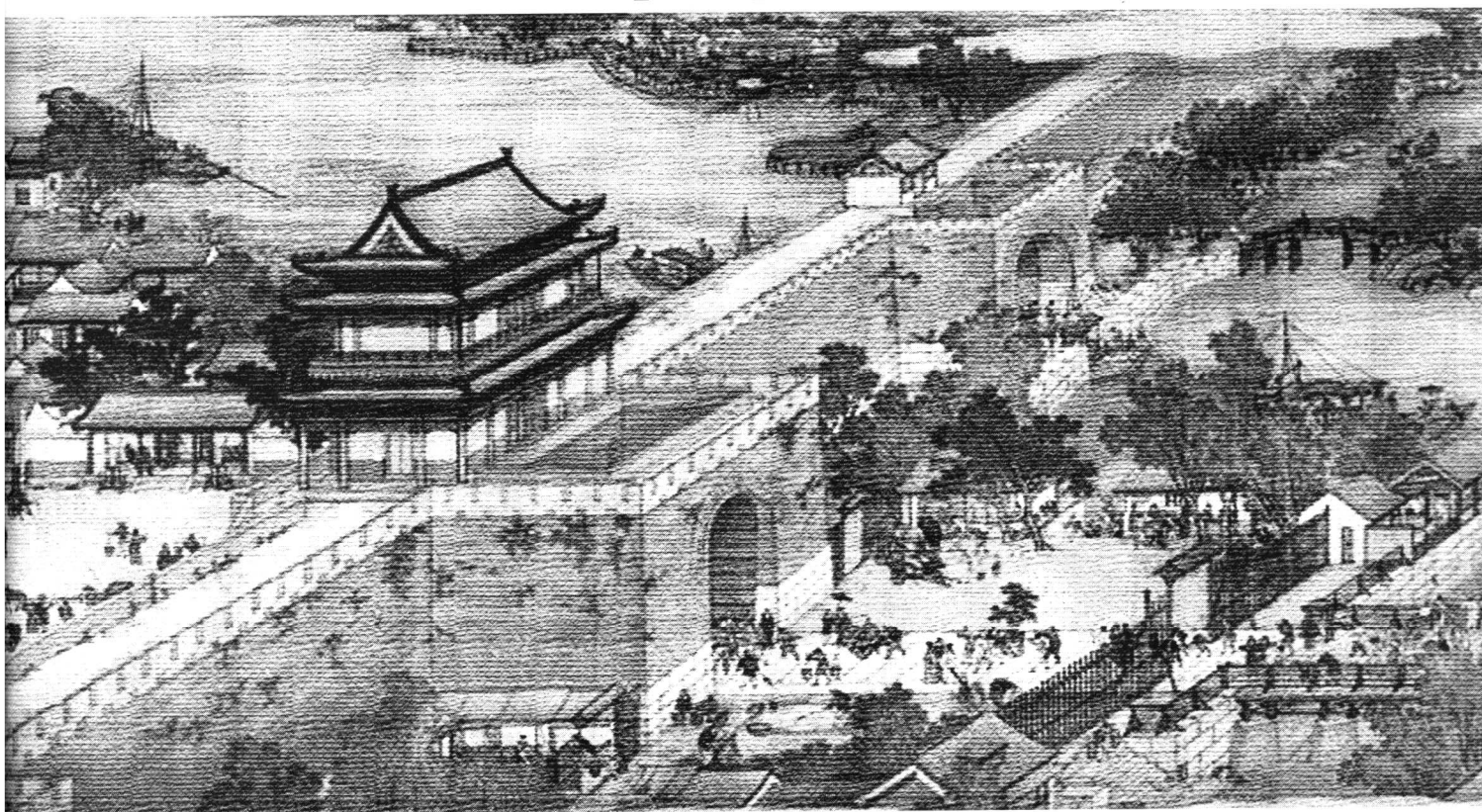
杨斌 译
清华大学

领导学

原理与实践

(原书第2版)

The Leadership Experience (2nd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

本书系管理学大师理查德 L. 达夫特在领导学领域的又一力作。他从领导的本质、领导者的人格特征和情感智能等角度探讨了当今的领导者勇于变革的重要性;从领导者的价值观、成为道德型领导、沟通艺术以及建立有效的追随者群体等方面剖析了怎样激励与授权、怎样规划核心竞争力及塑造公司文化,最终把公司改造成为学习型组织。语言平易,深入浅出。作者还精心设计了几个专栏,穿插于正文之中,既为本书增色,又平添读书之乐。

本书既可供本科生、研究生和 MBA 研读,又可为领导学研究人员参考。

Richard L. Daft. The Leadership Experience, 2nd edition.

ISBN 0-03-033572-8

Copyright © 2002 by Harcourt, Inc. A division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning.

CMP is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

981-243-203-5

本书版权登记号:图字:01-2002-2722

图书在版编目(CIP)数据

领导学:原理与实践(原书第2版)/(美)达夫特(Daft, R. L.)著;杨斌译.-北京:机械工业出版社,2005.4

书名原文:The Leadership Experience

ISBN 7-111-13762-0

I. 领… II. ①达… ②杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 126199 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:程天祥 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

2005 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

889mm × 1194mm 1/16 · 21.5 印张

定价:52.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

译者简介

杨斌 管理学博士，清华大学企业战略与政策系副教授。1987年从河北考入清华大学经济管理学院，后留校任教；在获得清华工学学士与管理学博士时均获颁“清华大学优秀毕业生”称号。读书时曾获“陈岱孙经济学奖学金特等奖”。

杨斌博士专攻组织、领导、伦理与文化等领域的研究、教学与咨询，在清华MBA项目中教授《领导与变革》、《文化、伦理与领导》、《组织行为学》、《危机管理》等课程，深受学生喜爱。获颁“2004年度清华大学教学优秀奖”；2003年、2004年连续获“清华经管学院教学优秀一等奖”。2004年还作为团队成员获“清华大学教学成果奖”。杨斌博士还一直为清华经管学院高级管理培训中心讲授《卓越领导之道》、《商业伦理与组织信誉》、《组织行为学》、《再造领导表现》、《危机管理》、《知识管理》等培训课程，是培训学员最受欢迎的教师之一；获颁“最佳教学创新奖”与“培训突出贡献奖”。作为培训讲师，杨斌博士为中国银行、中国建设银行、中国人寿、国家体育总局、奥组委等公司与机构的内训授课。

杨斌博士现任清华大学经济管理学院院长助理兼党委副书记。2000年至2001年，曾任清华大学MBA项目负责人。杨斌博士曾担任多家公司的咨询顾问、独立董事，具有相当丰富的企业咨询实践经验。

2002~2003年，杨斌博士为美国麻省理工学院斯隆管理学院的访问学者；并访问哈佛商学院、斯坦福大学商学院、BABSON商学院等多所世界著名商学院。

著有《企业猝死》（2003）、《中国管理教育报告》（2003）；译有《管理者而非MBA》（2005）、《温和激进领导》（2004）、《沉静领导》（2003）、《极客与怪杰》（2003）、《商业伦理学》（1999，2001再版）、《企业战略规划》（2001）、《数字化变革》（2002）、《e流程优势》（2002）、《投资银行学》（1995）；《当代中国工商管理案例研究第一辑》（2000）副主编；主持编译《工商管理国际大百科全书——管理教育卷》（1999）、《管理大师手册》（2000）、《国际工商管理手册》（2000）；作为作者之一著有《代价》（2001）、《知识经济与中国企业发展趋势》（1998）、《数据库管理系统》（1994，1997再版）。

前言

本书第2版的目的是以一个令人激动的、全面的视角来理解当今世界的领导实践。本书结合已有的学术研究，整合了当今的一些管理思想和管理实践，从而使对领导话题的探讨更富有活力。领导和组织的世界正在经历一场变革，这本教材指出了领导者在这个快速变革的世界中需要的能力和技巧。

电子商务、学习型组织、虚拟组织、全球化、知识工作以及其他正在进行变革的领域需要领导者具备超越传统的管理和组织行为理论。我向学生和管理者们教授领导学的经验以及与领导者们一起改变其组织的经验使我越发认识到，在强调了一些有价值的、新的理念和方法之后，传统的领导概念有了更深的内涵。本书涵盖了领导研究和传统理论的历史，除此之外，还包括一些整合的有价值的观点，如领导的视野、领导一个学习型的组织以及如何塑造文化和价值。本书拓展了领导的含义，辅以精彩的论述，以激励学生们并促使他们发展自身的领导潜力。

第2版的更新之处

《领导学：原理与实践》的第2版经过了全面的改写和更新。新增了“作为个体的领导者”一章，深入探讨了影响领导能力和效果的一些个体差异，包括与领导相关的个性的维度、价值和态度，以及认知上的差别。这一章一个令人激动的细节是探索了脑统治的概念以及领导者怎样发展自己的大脑来加强自己的影响和提高效率。“领导力和影响力”这一章也全面地改写了，以强调这一重要的话题。这一章拓展了学生们对领导与权力的差别、在权力关系中依赖性的作用、领导者如何获得并使用权力以及领导者用以影响他人的政治过程这些问题的理解。这一章也简要叙述了使用权力时的一些伦理问题。

本书另一处主要的修订是将电子商务看做组织和领导变革的一个驱动因素。“设计和领导学习型组织”这一章深入探讨了与领导和电子商务相联系的一些独特的变革。电子商务和信息技术的重要影响也同样贯穿于全书中。第2版新增的或扩展的概念还包括自我管理的领导和虚拟的全球性组织。智力模型和领导如何拓展思维以在变化的世界中取得成功这部分讨论被延伸了，基本的激励理论得到了充实，变革的负面效应包括裁员这一困难的话题也得到了讨论。

本书的框架建立在对下述问题的直观理解上：领导与管理的差异；领导如何确立目标；如何在组织和追

随者间寻求联系；如何建立关系和创造变革几方面。

本书因而分为下面五篇：

1. 领导概述
2. 关于领导的研究综述
3. 领导的个人侧面
4. 作为关系建立者的领导
5. 作为社会建筑师的领导

本书从宏观和微观两个角度，从学术和真实世界两个观点，从传统观点和最新的观点两个方面探讨了关于领导的话题。本书还有一些特殊的设计，使得学生学习起来更实用、更有价值。

领导进行时

本书加入了很多在传统的、学习型的、电子商务的组织中的领导的新例子，每章都强调了几个例子，包括开篇的实例。开篇实例和领导进行时中强调的例子包括惠普的 Carly Fiorina、西南航空的 Herb Kelleher、马丁·路德·金、洛杉矶湖人队的菲尔·杰克逊等。书中的聚焦点还包括一些在新的学习型组织中的领导，如 Cementos Mexicanos、Techies. com、IDEO Product Development、St. Luke's Advertising，以及虚拟广告代理 Host Universal。被强调的公司还有波恩信息系统、甲骨文、杜瓦尔县学校和美国陆军。这些聚焦点包含了很多类型的组织，包括教育、军队、政府组织，企业以及非营利性组织。

活学活用的领导

每章都包含一个“活学活用的领导”专栏，这是一个个性化的、引人注目的、真实的且鼓舞人心的专栏。这个栏目可能会引用某个著名领袖的名言或是一则古老的谚语。本书中的例子有：“领导的教训”，曼德拉的就职演说，“发展个性”，“波纹效应”，“犹太人的智慧”，“辨别情感”，“愿景的产物”，“灵活的或僵化的”。“活学活用的领导”提供了富有小说趣味的素材以拓展读者们对领导问题的思考。

领导者书架

每章都会回顾一本新近出版的与本章内容相关的书籍。“领导者的书架”将向学生展现当今世界正在被阅读和讨论的有关学术、企业、军事、教育、非营利组织的话题。书中的实例包括：《对话的魅力》，《管理虚拟团队》，《灵光闪现的时刻：激发团队的创造力》，《军队事务：美国海军的30个管理理念》，《用爱的智慧管理》，《领导最大化》等。

学生的自我测试

每章章末都有两个实例供学生自我测试。第一个是自我反馈测试，评估学生在领导方面的个人能力，它将使学生在提高领导能力的进程中得到反馈。每章章末还有一两个篇幅较短的问题导向型的案例，它们测试了学生们将概念运用到具体的、解决现实生活中的领导问题的能力。案例分析深化了学生们对领导观念的理解，反馈测试则评估了学生作为一个领导者的进步。

致谢

教科书的写作是一个团队的成果。本书就整合了很多观点，并得到了很多人的支持。我特别要感谢得克萨斯大学的 Bob Lengel，他多年来对领导的热情激励我开始阅读、教学，并在领导发展的领域得到锻炼。他的热情还促成了我们在本书中的合作：《熔化的领导：打开可以改变人们和组织的细微力量》。我感谢 Bob 使我们保持了共同的关于领导的梦想，这使得我有勇气写完这本领导学的教材。

在范德比尔特大学，我新担任了欧文管理学院的副院长。我要感谢我的助手 May Woods，她高质量地完

VI

成了大量工作，使我有时间进行写作。还有 Bill Christie，欧文管理学院的院长，他保持了一个积极的学术氛围并在时间和资源上予以大力支持。我还要感谢我在欧文管理学院的朋友和同事们，他们是：Bruce Barry、Ray Friedman、Neta Moye、Rich Oliver、David Owens 和 Bart Victor。

我还要感谢本书的评论者，他们提供了一些反馈信息和简短的修改意见，他们的观点使我在很多方面提高了本书的水平。感谢蒙特瓦洛大学的 Shane Spiller，亚拉巴马州立大学的 Dan Sherman，弗罗斯特堡大学的 Ahmad Tootonchi，Samford 大学的 Bill Service，Bethune Cookman 学院的 Ranjna Patel。我也要感谢第 1 版的评论者：佐治亚州立大学的 Bill Bommer，Robert Morris 学院的 Nell Hartley 和 Auburn 大学的 Gregory Manora。

我还要感谢我的编辑助理 Pat Lane，没有 Pat 的帮助，我将不可能完成本书的修订。Pat 的天才和她的热情都使这本书大为增色。

同样需要感谢的是德赖登的编辑们。编辑 Tracy Morse 很支持本书的观念，并为此寻找了一些必需的资料；策划编辑 CJ Jasieniecki 为这本书的写作、修改、打印、编辑和出版提供了重要支持。Cliff Kallemeyn 和他在 Clarinda 出版机构的团队使本书顺利地通过了出版流程。

最后我想把感谢献给我可爱的家庭，我的妻子和女儿们。

目 录

译者简介
前言

第一篇 领导概述

第1章 成为领导意味着什么	2
1.1 领导的本质	3
领导的定义	3
1.2 领导和生活中的事务	4
1.3 现代组织的新现实	4
1.3.1 从追求稳定到认识变革的价值	5
1.3.2 从控制到授权	5
1.3.3 从竞争到合作	6
1.3.4 从事件到关系	6
1.3.5 从一致到差异	6
1.4 管理和领导的比较	7
1.4.1 指导	8
1.4.2 协作	9
1.4.3 关系	9
1.4.4 个人品质	10
1.4.5 产出	11
1.5 领导者们去了哪里	11
1.6 领导不是自动的	12

1.7 学习既是艺术又是科学的领导	13
本书的其他篇章	14
总结	14
讨论题	15
领导能力的发展：自我反馈	15
我们潜在的领导能力	15
评分	16
解释	16
领导能力的发展：案例分析	16
工程销售部门	16
Airstar, Inc.	17
参考文献	18

第二篇 关于领导的研究综述

第2章 特征、行为和关系	22
2.1 人格特征理论	23
2.2 行为理论	27
2.2.1 独裁和民主领导	27
2.2.2 俄亥俄州立大学的研究	28
2.2.3 密歇根大学的研究	29
2.2.4 领导方格理论	29

2.2.5 方格模式是如何产生的	30	领导能力的发展: 案例分析	58
2.2.6 “高一高”领导理论	31	Alvis 公司	58
2.3 二元论	32	财政厅	59
2.3.1 垂直二元模型	32	参考文献	60
2.3.2 领导者—成员交流	33		
2.3.3 伙伴关系的建立	33		
2.3.4 系统和网络	34		
总结	34		
讨论题	35		
领导能力的发展: 自我反馈	35		
评定你的自信心	35		
评分	36		
解释	36		
领导能力的发展: 案例分析	36		
Consolidated Products	36		
D. L. Woodside 和 Sunshine Snack	37		
参考文献	38		
第3章 权变方法	41	第三篇 领导者的个人侧面	
3.1 权变方法	42	第4章 作为个体的领导者	64
3.2 菲德勒的权变模型	43	4.1 个性与领导	65
3.2.1 领导模式	43	4.1.1 个性模式	65
3.2.2 环境因素	43	4.1.2 个性特点和领导行为	67
3.2.3 权变理论	44	4.2 价值观和态度	68
3.3 赫塞和布兰查德的情境领导		4.2.1 手段型价值观和结果型价值观	69
理论	46	4.2.2 态度如何影响领导能力	70
3.4 路径-目标理论	48	4.3 认知差异	72
3.4.1 领导行为	48	4.3.1 思维方式和大脑主导	72
3.4.2 环境因素	49	4.3.2 解决问题风格: Myers-Briggs 分类	
3.4.3 采取奖励措施	49	指标	74
3.5 Vroom-Jago 权变模型	51	4.4 个性和领导者行为风格: 领袖人物	
3.5.1 领导参与模式	51	的超凡魅力所扮演的角色	75
3.5.2 检验性问题	51	4.4.1 什么造就了一个卓越的领导者	77
3.5.3 选择决策模式	52	4.4.2 超凡魅力的黑帽子	77
3.6 领导的取代	55	4.5 交换型的领导者和变革型的	
总结	56	领导者	78
讨论题	57	4.5.1 交换型领导	78
领导能力的发展: 自我反馈	57	4.5.2 变革型领导	78
T-P 领导问卷关于领导类型的确定	57	总结	79
评分	58	讨论题	79
解释	58	领导能力的发展: 自我反馈	80
		个性评估: Jung 的类型学和 Myers-Briggs	
		类型指导	80
		评分	81
		解释	81
		领导能力的发展: 案例分析	82
		国际银行	82
		陷入僵局的委员会	83
		参考文献	84
		第5章 领导的精神和心理	88
		5.1 领导能力与技能	89

5.2 思维模式	89	总结	120
5.2.1 假设	90	讨论题	120
5.2.2 感知:领导者如何解释经历	90	领导能力的发展:自我反馈	120
5.3 开发领导者思维	91	道德型领导	120
5.3.1 独立思考	91	评分	121
5.3.2 开放思想	92	解释	121
5.3.3 系统性思维	93	领导能力的发展:案例分析	121
5.3.4 自我控制	94	青年领导委员会	121
5.4 情感智能——用心来领导	94	男孩、女孩、渡船船长和隐士们	122
5.4.1 什么是情感	95	参考文献	123
5.4.2 情感智能的组成	96		
5.4.3 领导的暗示	97	第7章 追随者	126
5.5 用爱来领导与用恐惧来领导	97	7.1 追随者的角色	127
5.5.1 公司中的恐惧	98	7.1.1 追随者的风格	127
5.5.2 充满爱心地工作	98	7.1.2 在发掘有效的追随者时领导者的 角色	129
5.5.3 为什么员工会响应爱	99	7.2 勇敢的追随者	130
总结	100	7.2.1 担当责任的勇气	130
讨论题	100	7.2.2 服务的勇气	131
领导能力的发展:自我反馈	101	7.2.3 挑战的勇气	131
情感智能	101	7.2.4 参与改革的勇气	131
评分	101	7.2.5 离开的勇气	131
解释	101	7.2.6 追随者勇气的源泉	132
领导能力的发展:案例分析	101	7.3 提高个人勇气	132
新的上司	101	7.3.1 从依赖到独立	133
USS 佛罗里达号	102	7.3.2 有效地互相依赖	133
参考文献	103	7.4 权力的源泉	133
第6章 勇气和道德领导	106	7.4.1 个人源泉	134
6.1 今日的道德领导	107	7.4.2 岗位的源泉	134
6.1.1 美国商界的道德氛围	107	7.5 有效追随策略	134
6.1.2 领导的进退两难	108	7.5.1 成为领导者的财富	134
6.2 成为道德型领导	109	7.5.2 帮助领导者变得更加优秀	135
6.3 领导:控制还是服务	111	7.5.3 与领导者建立关系	135
6.3.1 独裁型管理	111	7.5.4 理智地看待领导者	136
6.3.2 参与型管理	111	7.6 追随者需要什么	136
6.3.3 代管工作	112	7.7 建立追随者的群体	136
6.3.4 服务型领导方式	112	总结	137
6.4 建立伦理道德文化	114	讨论题	138
6.5 领导的勇气	115	领导能力的发展:自我反馈	138
6.5.1 什么是勇气	115	追随的力量	138
6.5.2 道德勇气	118	评分	139
6.6 个人勇气的源泉	119	解释	139

领导能力的发展：案例分析	139
通用制造英国分公司	139
Trams 折扣店	140
参考文献	141

第四篇 作为关系建立者的领导

第 8 章 激励和授权	144
8.1 领导能力和激励	145
8.1.1 内部和外部的奖励	145
8.1.2 高层次需求与低层次需求	146
8.2 基于需求的激励理论	147
8.2.1 需求等级理论	147
8.2.2 两因素理论	148
8.2.3 习惯性需求理论	150
8.3 其他激励理论	150
8.3.1 加强激励	150
8.3.2 期望理论	151
8.3.3 公平理论	152
8.4 胡萝卜加大棒的争论	152
8.5 授权	154
8.5.1 授权的原因	155
8.5.2 授权的因素	155
8.5.3 授权的应用	156
8.5.4 执行授权计划	156
8.6 公司范围的激励计划	157
总结	158
讨论题	159
领导能力的发展：自我反馈	159
激励别人的方法	159
评分	160
解释	160
领导能力的发展：案例分析	160
The Parlor	160
参考文献	161
第 9 章 领导的沟通艺术	164
9.1 领导者是如何进行沟通的	165
9.1.1 管理沟通	166
9.1.2 领导沟通	166
9.2 建立一个开放的沟通环境	166

9.3 倾听和辨识	168
9.3.1 对话	169
9.3.2 辨识	171
9.4 丰富的沟通渠道	172
9.5 故事和比喻	174
9.6 象征符号和非正式的沟通	175
9.7 反馈和学习	176
9.7.1 发展雇员的沟通过程	176
9.7.2 公司的学习	177
总结	177
讨论题	178
领导能力的发展：自我反馈	178
倾听能力的自我测试	178
评分	178
解释	178
领导能力的发展：案例分析	179
管理者的指示	179
帝国金属制造公司	179
参考文献	180
第 10 章 领导团队	183
10.1 公司中的团队	184
什么是团队	184
10.2 团队的类型	185
10.2.1 职能型团队	186
10.2.2 跨职能型团队	186
10.2.3 向自我指导型团队的演变	187
10.2.4 虚拟团队	188
10.2.5 全球化团队	188
10.3 团队的领导	190
10.3.1 团队领导者的个人职责	190
10.3.2 指导团队的有效性	191
10.4 理解团队特点	192
10.4.1 规模	192
10.4.2 多样化	192
10.4.3 相互依赖性	192
10.5 引导团队的动力	193
10.5.1 满足任务和社会情感需要	193
10.5.2 团队发展	194
10.5.3 团队规范	195
10.5.4 团队的凝聚力	196
10.6 处理团队中的冲突	197

10.6.1 冲突的原因	197
10.6.2 处理冲突的方式	198
10.6.3 其他方法	198
总结	199
讨论题	199
领导能力的发展: 自我反馈	200
评估你的团队领导能力	200
评分	200
解释	200
领导能力的发展: 案例分析	201
Valena 科学公司	201
Burgess 工业	202
参考文献	202
第 11 章 培养领导的多元化	206
11.1 今日的多元化	208
11.1.1 多元化的定义	208
11.1.2 多元化现状	209
11.1.3 对公司多元化的需要	209
11.2 女性领导策略	210
11.3 全球多元化	212
11.3.1 社会文化环境	212
11.3.2 领导暗示	214
11.4 少数民族面临的挑战	214
11.5 领导对公司组织多元化的提倡	216
11.5.1 公司对多元化的意识层次	216
11.5.2 进化的绊脚石	218
11.6 领导的解决方案	219
领导文化多元化的公司	219
总结	220
讨论题	221
领导能力的发展: 自我反馈	222
潜在偏见的测试	222
评分	222
解释	222
领导能力的发展: 案例分析	222
北部工业公司	222
手镯的麻烦	223
参考文献	224
第 12 章 领导力和影响力	227
12.1 领导参考框架	228

12.1.1 结构性框架	228
12.1.2 人力资源框架	229
12.1.3 政治框架	229
12.1.4 信号框架	229
12.2 权力、影响力和领导能力	229
12.2.1 五种领导者权力	230
12.2.2 对权力使用的反应	231
12.2.3 依赖的作用	232
12.3 组织中领导者权力的来源	234
12.4 通过政治活动增强权力	235
12.5 维护影响力的政治策略	236
12.6 使用权力和策略的道德考虑	238
总结	238
讨论题	239
领导能力的发展: 自我反馈	239
个人权力概况	239
评分	240
解释	240
领导能力的发展: 案例分析	240
处境不佳的医院	240
Waite 制药公司	241
参考文献	242
第五篇 作为社会建筑师的领导	
第 13 章 创造愿景和战略方向	246
13.1 战略领导	247
13.2 领导的愿景	248
13.2.1 愿景的作用	248
13.2.2 愿景的组成要素	250
13.2.3 愿景在组织各层次的作用	253
13.3 使命	253
13.4 战略规划	255
13.4.1 核心竞争力	256
13.4.2 协作	256
13.4.3 价值创造	256
13.5 战略行动	256
13.6 领导者的贡献	258
13.6.1 激励愿景和行动	258
13.6.2 领导者如何决策	258

13.7 领导者的影响	260	第 15 章 设计和领导学习型组织	285
总结	260	15.1 领导的演变	286
讨论题	260	15.1.1 组织领导的背景	286
领导能力的发展: 自我反馈	261	15.1.2 框架	286
空想的领导	261	15.1.3 领导演变的意义	288
评分	261	15.2 从效率业绩到学习型组织	288
解释	261	15.3 公司结构	289
领导能力的发展: 案例分析	261	15.3.1 垂直结构	289
Metropolis Police Department	261	15.3.2 水平结构	290
空想的领导	262	15.4 任务与职责	291
参考文献	263	15.4.1 机械的流程和有机的流程	291
第 14 章 塑造公司文化和价值观	266	15.4.2 从例行的任务到得到授权的 职责	291
14.1 公司文化	267	15.5 制度与网络	292
14.1.1 什么是文化	267	15.6 竞争性战略与关系战略	293
14.1.2 公司文化的重要性	268	15.7 僵化的公司文化与适应性的 公司文化	294
14.2 公司文化的强度和适应性	269	15.8 领导者面临的挑战	295
文化缺口	270	15.9 电子商务和学习型组织	295
14.3 塑造文化	271	总结	298
14.3.1 典礼	272	讨论题	298
14.3.2 故事	272	领导能力的发展: 自我反馈	299
14.3.3 象征符号	272	测试你的变革弹性	299
14.3.4 专用的语言	272	评分	299
14.3.5 选拔和社会化	273	解释	299
14.3.6 日常的活动	273	领导能力的发展: 案例分析	299
14.4 塑造公司价值观	274	费法斯郡社会福利社	299
竞争性价值观的方法	274	埃克沃斯系统公司	300
14.5 公司文化中的道德观	277	参考文献	301
14.6 基于价值观的领导	277	第 16 章 领导变革	304
14.6.1 个人的道德标准	277	16.1 变革还是毁灭	305
14.6.2 公司结构和制度	277	16.2 领导重大的变革	307
总结	278	16.3 变革的焦点	309
讨论题	279	16.4 克服对变革的抵制	310
领导能力的发展: 自我反馈	279	16.4.1 为什么人们会抵制变革	310
文化偏好的测试	279	16.4.2 克服对变革的抵制	311
评分	280	16.5 变革的负面影响	311
解释	280	16.5.1 变革的两面性	311
领导能力的发展: 案例分析	280	16.5.2 领导和缩减规模	312
Lisa Benavides, Forest International	280	16.6 促进组织的进步——创造力的 作用	313
Acme and Omega	281	16.6.1 领导组织和个人的创造力	314
参考文献	281		

16.6.2 个人创新过程的阶段	316
16.7 领导文化变革	317
16.7.1 全面质量管理	318
16.7.2 组织发展	318
16.7.3 大团体参与	318
总结	319
讨论题	320
领导能力的发展：自我反馈	320

你是一个变革型领导者吗	320
评分规则和解释	321
领导能力的发展：案例分析	321
南下的无奈	321
MediScribe 公司	322
参考文献	323
译者跋	327

第一篇

领导概述

第1章 成为领导意味着什么

第 1 章

成为领导意味着什么

通过本章的学习，你应该能够：

- 理解“领导”的全部内涵并能在自己和周围人中发掘领导的潜力。
- 了解并推动在现代组织和领导者中的五种根本性变化。
- 识别产生领导误区的主要原因并掌握如何避免这些误区的新技巧。
- 了解管理的传统功能以及领导与管理的根本不同点。
- 认同指导、联盟、关系、个人品质和成果的重要作用。

当 Lorraine Monroe 成为 Harlem's Frederick Douglass 学校（原名为 Frederick Douglass 学院）的校长时，这所学校是以过多暴力、低出勤率和鲜有成就而闻名的。但在仅仅 5 年之后，Frederick Douglass 学生们的成绩已经在纽约市位居前列，而且该校 96% 的毕业生升入了大学。

Monroe 坚信一个梦想，并且鼓舞其他人一同来实现这个梦想。她带着将这所问题学校转变为纽约最好的学校之一的理念来到了 Frederick Douglass。她激励老师和学生们为自己设定更伟大的目标并相信自己能够实现。她的 12 条不可协商的规则是建立在尊重每个人、尊重每个人的同事以及尊重学校的基础之上的，并且形成了一个适用于每个人的生存法则。“人们都希望自己有所作为”，Monroe 说，“他们需要相信，他们所做的工作是有意义的，而不仅仅是为了挣份薪水。”

作为领导者，Monroe 将工作地点变成了一个社区，以确保人们觉得自己是有身份的并受人尊敬。她要求人们做到最好并帮助他们实现。她抓住每个机会来传播新思想，明确对变革的需求，让人们变得“极具创造力”。Monroe 强调好的事业需要同样好的领导能力：承担风险，将人们从世俗中解放出来，赋予工作意义和目标，尊重他人。她认为，对于繁忙的领导者来说，很容易远离“神奇发生的地方”，远离组织运行的真正的工作。

1997 年，Monroe 在教育创新中心建立了教育领导学院，这个中心是一个企业赞助的团体，用来培养富有创造性的教育领域的领导。另外，她将从事教师和校长工作三十余年中悟到的关于领导的经验教训提炼出来，写成了两本书。“我喜欢创造未来，喜欢憧憬下一件事情”，她说，“这才是生命力，如果领导者的生命力没了，组织就会出现問題。”¹

成为领导者意味着什么？对 Lorraine Monroe 来说，这意味着成为“乐队的指挥人，在人前保持思想的那个人”；² 这意味着热爱自己从事的工作并能以精力和热情鼓舞他人；更重要的是，这也意味着要建立这样一个社区，

在这里人们有能力和自由并且愿意去实现一些令人吃惊的结果。领导使事情变得与以往不同，无论是在学校里，在运动团队中，在学生组织里，或是在商业社会中。你可能从未听说过 Lorraine Monroe，但她的领导改革了纽约的两所问题学校并改变了许许多多的老师和学生们的生活。

当提到世界上的领导者时，我们通常首先会想到那些经常出现在新闻上的著名的名字，政治方面有克林·鲍威尔和阿拉法特；商业界有杰克·韦尔奇和比尔·盖茨；娱乐业有 Oprah Winfrey；慈善和社会活动界有美国前总统吉米·卡特。然而，每个组织无论大小都有领导者在工作。事实上，领导存在于我们生活的每一个层面，如在家庭、学校、社区、教堂、俱乐部、志愿者组织，以及在商业和体育世界里。那些使 Lorraine Monroe 成为一名出色的领导者的个人品质，无论对领导一所学校、一支篮球队，还是领导一家企业或是一个家庭，都是有效的。

1.1 领导的本质

在我们考察什么能造就一名有效的领导者之前，我们需要知道领导的含义。从远古时代开始，领导就一直是历史学家和哲学家们感兴趣的一个话题，但是直到 20 世纪，关于领导的科学研究才真正开始。迄今为止，学者们已经给“领导”这个术语提出了三百五十多个定义，其中一位权威人士将领导定义为“地球上最容易观察到的但最不容易理解的现象”。³ 给领导下个定义是一个复杂难解的问题，这很大程度上是因为其本质就是复杂的。有些人甚至认为领导不过是一个浪漫的幻觉，是建立在总会有个人站出来并强制解决我们遇到的所有问题的错误的幻想的基础上的。⁴ 近些年来，在理解领导的主要本质方面的研究取得了越来越多的进展，人们也意识到领导对我们的组织和社会起到了真实的、强有力的影响。

领导的定义

有关领导的研究正在大量涌现，领导这个概念也正被逐渐地揭示出来。鉴于本书的写作宗旨，我们将关注一种将实施领导过程的主要元素联结起来的定义：**领导（leadership）**是在领导者和追随者之间有影响力的一种关系，当他们试图真正地加以改变并期望得到反映他们共同目标的结果时。⁵

图 1-1 总结了这个定义中的要点。领导意味着影响力，它产生于人群中，人们期望会发生重要的变化，并且这种变化反映了领导者和追随者的共同目标。影响力是指人们之间的这种关系不是消极被动的，这个定义还隐含着这种影响力是多方面的意思。在北美最基本的文化观念中，领导被很简单地看做领导者对追随者产生的一种行为。⁶ 然而，事实上，领导行为应该是相互的。在很多组织中，上下级是相互影响的。处在这种关系中的人们希望有实质性的变化，而领导则创造了这种改变而非保持现状。另外，这种变化并不仅仅是出于领导者的命令，而是反映了领导者和追随者双方的共同目标。进一步讲，这种变化带来的应该是领导者和追随者共同希望的产出、令人憧憬的未来和共同的目标，激励大家向着更好的产出迈进。领导就是促使人们为了一个共同的理想走到一起来的影响力，这正如 Lorraine Monroe 在 Frederick Douglass 学院所做的一切。因此，领导就意味着人们之间为了更好的未来而改变的影响力。

领导是与管理所包含的书面工作和制定计划不一样的活动。领导产生于人群中，而不是强加在人们身上的。既然领导和人有关，就必然要有追随者。一个独立的、追求卓越的执行者，如成功的科学家、音乐家、木匠等等，在他擅长的那个领域会是个领导者，但如果不像本书所说的那样加进追随者，那就不能称之为领导者了。追随者是领导过程中很重要的一部分，领导者有时也是追随者。好的领导懂得如何被领导，并给别人做出了良好的示范。所谓意向或意愿就是指领导者和追随者们积极主动地追求朝向期望的未来的改变。每一个人都为达成这个期望而承担自己的责任。

有一种老套的说法，认为领导者是与众不同的、高高在上的，事实上，有效的领导要求领导者和追随者具有相同的素质。⁷ 有效率的追随者从自己的角度出发，全身心地开展工作。他们认可自身利益之外

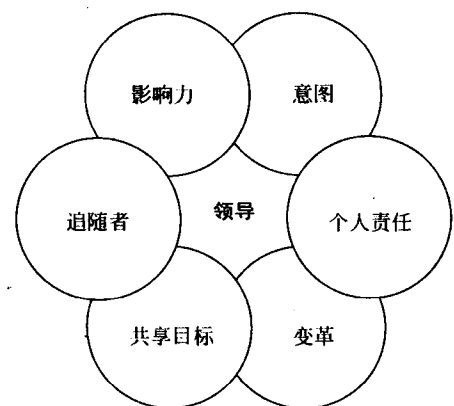


图 1-1 领导的要点