

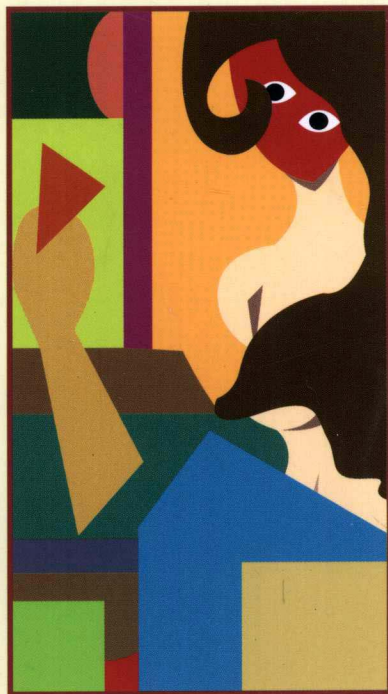
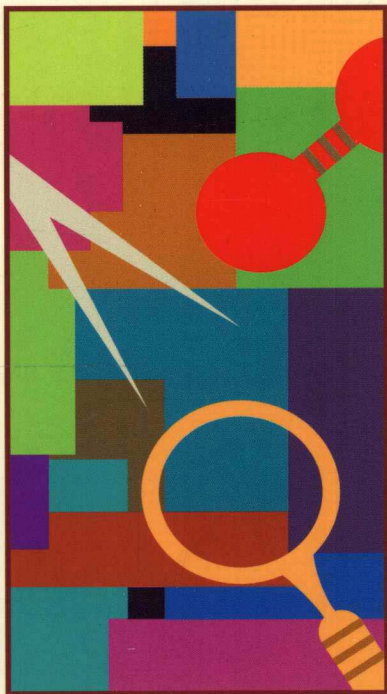
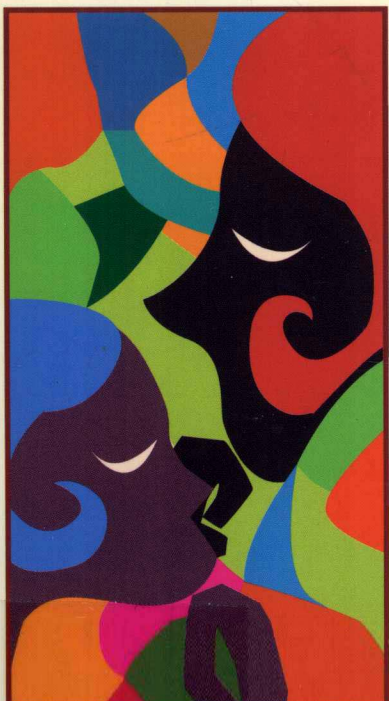
高等学校通识课程系列教材

领导学

Leadership

理念、行为与艺术
Concept, Behavior, and Art

祁凡骥 编著



 中国人民大学出版社

高等学校通识课程系列教材

领导学

Leadership

理念、行为与艺术
Concept, Behavior, and Art

祁凡骥 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导学：理念、行为与艺术/祁凡骥编著. —北京：中国人民大学出版社，2012. 6
高等学校通识课程系列教材
ISBN 978-7-300-15753-5

I. ①领… II. ①祁… III. ①领导学-高等学校-教材 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 096119 号

高等学校通识课程系列教材
领导学：理念、行为与艺术
祁凡骥 编著
Lingdaoxue

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010 - 62511242 (总编室)		010 - 62511398 (质管部)
	010 - 82501766 (邮购部)		010 - 62514148 (门市部)
	010 - 62515195 (发行公司)		010 - 62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2012 年 6 月第 1 版
印 张	15.25 插页 1	印 次	2012 年 6 月第 1 次印刷
字 数	355 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

“领导”是人们在生活中极其熟悉的一个名词，但是对于如何领导，大多数人却并不了解。在过去，领导之道是一种潜学，是秘不外传的。领导者获取领导知识的途径主要有三条：一是通过自己“悟”。这需要有丰富的领导实践作为悟的基础，并且，不同的人判断事物的价值标准存在差异，对同一事物所悟出的道也可能大相径庭。二是通过模仿。有不少领导者通过观察、模仿自己身边的领导者来获取领导之道。假如幸运地遇上优秀的领导者，那么，模仿者就可以获得领导真经，否则，模仿者得到的就是斜道、歪经。三是通过阅读史书和传记。通过史书和传记的确可以管窥成功名人的领导方略，但是，这些方略往往带有浓厚的个性化色彩，可能仅仅是一家之言而不是领导的规律。这三种认知途径都存在较高度度的或然性，这就造成了现实中领导者领导知识的缺乏。而领导学的兴起为这一局面的改善燃起了希望之灯。“如何做领导”由潜学转为显学，并借助现代的研究手段，为我们展示了领导行为选择的规律与艺术。

《领导学》这本教材是笔者十年领导学教学与研究的梳理与总结。在这十年的教学过程中，笔者的授课对象包括中国人民大学的本科生、研究生，国营、民营企业的管理者，事业单位、政府机关、军队的在职干部等。所以，此教材的适应对象广泛，既可以为大学校园里的高年级学生提供走向社会前的领导学知识，也可以为各领域的领导者的行为选择提供理念与指导。

与其他领导学教材相比，这本教材呈现出以下几个特点：

- 国际接轨。作为教材，最为重要的是为读者提供规范化的学科知识，这是教材与专著的最大不同之所在。在教材撰写的过程中，笔者参考了美国高校领导学教学中使用频率相对较高的五本教材，提取了各教材共同关注的经典内容，以此作为教材的核心知识点。这就保证了教材知识点与国际接轨，保证了学生领导学知识的国际化水平。

- 本土视角。文化环境不同，领导行为的选择也存在显著的不同。因此，与国际一致的知识点仍需要本土文化的解读。我国有着悠久的历史，历史中积淀下来的领导理念不但是中国，也是整个世界的财富。美国的一本领导力教材——《有效领导》（*Leadership that Matters*），其每一章的开始都引用了中国古代圣人老子的至理名言。我们的文化中有许多值得传承的领导理念，这在本教材中也有所体现，特别是在“用人与领导”一章。当今中国的文化环境独具特色，领导者的行为选择也必然受其影响和限制，这在“决策与领导”一章中有深入的探讨。

- 时代前沿。教材中的知识点应当反映学科研究的最新成果，确保教材内容体现时代特征，这是优秀教材的共同特点。在本教材的知识点中，笔者将当前胜任力的研究成果引入了教材。在“现代领导模式”一章中，介绍了“五级经理人”、“极客”与“怪杰”、“平衡”等最新的现代领导模式。在“用人与领导”、“沟通与领导”等章节中也反映了该领域

中的最新观念。这些内容都是现有领导学教材中所较少涉及的。所以，我们可以自信地讲，这是一本站在时代前沿的领导学教材。

- 注重行为。认识到和按照认识到的去做，这之间有一个巨大的鸿沟，这就是古人常说的“知易行难”。解决“行”的问题是提升领导力的关键所在。因此，教材的重点不是经院派的哲学理念，而是领导行为的选择建议与方案。教材从领导职能与过程的角度，阐释了战略管理、决策、用人、激励、沟通、定位等环节的领导行为选择策略，为读者做到知行合一提供了颇具价值的行为参考。

- 案例互动。我们在教材的大部分章节中都提供了相应的案例，授课老师可以在此基础上进行加工，将其当做案例教学的素材，通过与学生的互动，增强学生对领导学知识的感知与把握。

基于以上五个方面的特色，我们有理由相信，本教材将会成为教师的便捷助手，成为领导者行为与艺术选择的智慧工具。笔者期待着大家对本书的反馈，你们的建议将是进一步完善教材的最有价值的参考。

本书包含了许多老师、朋友、学生的智慧，在此表示由衷的谢意，感谢大家的帮助和抬爱！潘娜、王浩、郑浩、赵儒超、吴芳芳参加了教材的撰写、资料整理工作，感谢他们的勤恳工作；感谢朱海燕女士对教材出版所做的一切努力；还要感谢我的家人，他们为我的工作提供了全方位的支持。当然，更深深地感谢正在阅读此书的您！

祁凡骥（光华）

2012年1月于中国人民大学求是楼

教学支持说明

(教学课件)

中国人民大学出版社政治与公共管理出版分社秉承“出教材学术精品，育人文社科英才”的出版宗旨，多年来，出版了大批高质量的公共管理、教育学、政治学、政治理论公共课教材和学术著作。

为服务一线老师的教学工作，我们为本教材制作了相应的 PowerPoint 教学课件，任何一位采用本书为授课教材的老师都可免费获得课件。为保证这些课件仅为授课教师获得，烦请您填写如下材料并邮寄或传真给我们，我们将在收到信件或传真后 48 小时内通过 E-mail 给您发送有关课件。关于人大出版社政治与公共管理出版分社的其他图书信息，请登录 <http://www.crup.com.cn/gggl> 查询。

我们的联系方式：

地址：(100872) 北京市中关村大街甲 59 号文化大厦 1202 室

中国人民大学出版社政治与公共管理出版分社

电话：(010) 82502724 62514775 (传真)

E-mail: ggglcbfs@vip.163.com

兹证明_____大学/学院_____院/系_____专业_____
学年第_____学期开设的_____课程，采用中国人民大学出版社出版的_____
(书名、作者)作为本课程教材。授课教师为_____，授
课班级共_____个、学生_____人。授课教师需要与本书配套的教学课件。

联系人：_____

通信地址：_____

邮 编：_____

电 话：_____

E-mail: _____

系/院主任：_____ (签字)

(系/院办公室章)

_____年_____月_____日

目 录

第 1 章 领导学概述	1
1.1 领导的基本概念与内涵	2
1.2 领导角色范畴	10
1.3 领导学的研究路径	14
1.4 本书的逻辑与框架	18
第 2 章 胜任力与领导	22
2.1 胜任力的概念与内涵	23
2.2 领导者的特质	27
2.3 领导者胜任力模型	30
2.4 领导者胜任力的测量	33
第 3 章 影响力与领导	41
3.1 领导影响力概述	42
3.2 权力与影响力	48
3.3 行为策略与影响力	57
第 4 章 传统领导模式	64
4.1 行为领导模式	65
4.2 权变领导模式	71
4.3 情境领导模式	76
第 5 章 现代领导模式	80
5.1 魅力型领导模式	82
5.2 转换型领导模式	83
5.3 “五级经理人”领导模式	86
5.4 “极客”与“怪杰”领导模式	90
5.5 “平衡”领导模式	92
5.6 物理学视角下的领导模式	95
第 6 章 战略管理与领导	99
6.1 战略管理与战略领导	100
6.2 愿景与使命	104
6.3 领导战略管理的关键	108
6.4 领导组织变革	114

第 7 章 决策与领导	121
7.1 政治价值与领导决策	123
7.2 法律价值与领导决策	127
7.3 管理价值与领导决策	130
7.4 多元价值平衡与领导决策	133
7.5 领导决策的优先权	136
7.6 决策的四大悲剧	140
7.7 危机决策的四大误区	144
第 8 章 用人与领导	150
8.1 领导用人理念	151
8.2 领导察人之术	154
8.3 领导用人误区	163
8.4 团队管理	166
第 9 章 激励与领导	171
9.1 领导激励的内涵	172
9.2 激励的基本理论	177
9.3 领导激励的一般原则	181
9.4 领导激励的方法与艺术	185
第 10 章 沟通与领导	191
10.1 沟通视角下的领导力	192
10.2 领导者沟通有效性的影响因素	198
10.3 沟通行为与沟通有效性	205
10.4 冲突管理与沟通	208
第 11 章 领导定位与领导力开发	216
11.1 领导定位	217
11.2 领导力开发	222
参考文献	233

别忙着管理了，赶快领导吧！

——杰克·韦尔奇

知识结构



内容简介

随着领导学的兴起及领导者对领导力知识需求的增多，学界对领导学的研究也在不断迈进。由于研究角度的差异，不同研究者对领导学的内涵、领导者的角色有不同的解读。本章主要对领导的内涵、研究路径等进行梳理，其内容主要包括：领导与领导力的概念，领导风格，领导角色，领导与管理，领导学的研究路径。

重点提示

- 领导的内涵
- 正式组织与非正式组织的区别
- 领导风格
- 领导角色
- 领导与管理

● 领导学的研究路径

学习目标

学完本章之后，你要能够：

- 掌握领导及领导力的内涵
- 了解领导风格的类型及特征
- 理解各研究学派对领导角色的解读
- 了解领导学的研究路径

学习建议

建议同学们在学习的过程中，通过预习对要学习的内容有一个初步的了解；登录网络课堂观看教师的授课视频，并在课本的相关位置做笔记；完成每章的相关习题；阅读教师推荐图书、文章、网址的相关内容；总结自己的学习收获。根据本章内容的学习需要，我们建议你做如下的计划安排，并根据自己的学习情况调节进度。

学习章节	建议学习时间	学习媒介
1.1		
1.2		
1.3		
1.4		

从现在开始，我将带领大家畅游领导学知识的海洋，领略不同情境下领导行为选择的规律与艺术。然而，千里之行始于足下，领导的基本概念与内涵是我们不可逾越的起点。

1.1 领导的基本概念与内涵

1.1.1 领导与领导力

1. 领导

生活中我们经常使用“领导”一词，有时用其泛指处于领导岗位的管理者，有时用其代指具体的领导行为。从领导学学科的角度来看，“领导”一词首先是指领导者（leadership, leader），即处于领导岗位的人。其次是指领导者的行为或从事领导活动的过程。所以，对“领导”一词的理解要依据具体的语境来加以判断和区分。

西方的领导学教科书多以“leadership”来命名。而“leadership”又包含领导能力的意思，所以中文中出现了“领导力”和“领导学”两种翻译。我们经常发现，同一本书，

不同的版本,会出现“领导力”和“领导学”两种不同的译法。“领导力”和“领导学”这两种不同的表达都被大家所认可,在本教材中也将有所沿用。

不同的学者对领导的内涵有着不同的解读。纵观领导学的沿革,对领导内涵的解读可以分为以下六种类型:

(1) 焦点是群体行为过程。从这一角度来看,领导是群体变革和行动的中心,是群体意愿的代表。

(2) 焦点是个体特征。从这一视角来看,领导者是特定特质与特征的综合。这些特质与特征能够激励和诱导其他人致力于任务的完成。

(3) 焦点是行动或行为。领导的内涵是为组织带来变革与革新。

(4) 焦点是权力关系。关注的是领导者和追随者之间的权力关系。领导者拥有权力并通过运用权力来有效地改变他人。

(5) 焦点是转变过程。领导者激励追随者去达成超越追随者自己所期望的成就。

(6) 焦点是技能。这一观点强调实施高效领导所需要的能力,包括知识和技能。

由领导内涵的多样化解读我们可以了解到,不同学者的研究角度不同,其关注的焦点自然也不同,所得出的领导概念也存在着差异(见表1—1)。我们认为,领导是指运用个体、群体、环境中的各种资源有效地影响他人实现战略目标的行为、艺术和过程。

关键术语

领导是指运用个体、群体、环境中的各种资源有效地影响他人实现战略目标的行为、艺术和过程。

表 1—1 领导内涵的不同解读

观点	人物	年份
领导是“个人指导一个团体朝着一个共同目标活动的行为”。	亨普希尔、库恩	1957
领导是“对组织日常活动的机制性的影响”。	卡茨、卡恩	1978
当个人运用制度的、政治的、精神的和其他的资源去激起、促使和满足追随者的动机时,就实现了领导。	伯恩斯	1978
领导是“影响一个有组织的团体朝着既定目标活动的过程”。	劳赫、贝林	1984
领导是一个对集体努力给予目的(意义指导)的过程,以激起期望达到目的意愿而努力的过程。	雅各布、雅克	1990
领导是“运用外界文化使其更具适应变化的能力”。	沙里	1992
领导是给人们共同工作赋予意义的过程,因而人们能够理解它并为之献身。	德拉斯	1994
领导就是在能实现的事情中阐明愿景、赋予价值和创造环境。	理查德、恩格尔	1986
领导是“个人影响、鼓动和促使其他人奉献于组织的效能和成功的能力”。	豪斯等	1999

资料来源:[美]加里·尤克尔:《组织领导学》,3页,北京,中国人民大学出版社,2004。

领导首先应具备组织能力，能够成功地组织环境中的各种资源，包括领导者个体的资源、群体的资源、外部环境中的资源，从而通过高效地利用这些资源来实现群体和组织的目标。

其次，领导者实现领导过程的方式是影响他人，而不是控制他人、强迫他人。通过各种有效的方式来影响他人的目标设定和行为选择，使其实现个体原本所无法达到的目标。

再次，领导者应当关注的是长远战略目标的制定和实现，而不仅仅是眼前、短期的利益。这既是领导者所应有的职责，也是领导者和管理者之间区别的关键所在。领导者应当帮助追随者认识到环境的未来变化，明确未来的发展战略，进而为战略目标的实现而努力和奉献。

最后，领导是一种艺术和过程，这正像亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在中国人民大学的一次演讲中所谈到的，组织中的行为分为技术（technique）、管理（manage）、艺术（art）三类，艺术行为高于技术行为和管理行为（见图 1—1）。随着社会的演进和发展，领导者将更多地采取艺术行为。所以，我们说领导是艺术。

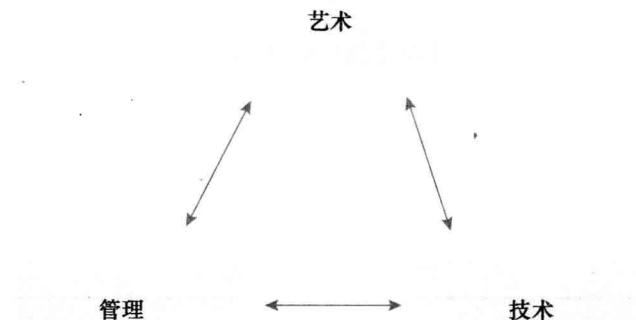


图 1—1 组织中的行为示意图

领导力是指从事领导行为的能力。沃伦·本尼斯（Warren Bennis）认为，领导力包括以下四种能力：

（1）吸引注意的能力。

吸引他人注意的能力是领导者身上最为明显的特征之一。领导者通过愿景、梦想、目标、计划、参照系等将他人吸引到自己的周围。预期将拥有更加美好的未来是他人追随领导者的驱动力。否则，领导者将失去他人的追随，自然也就失去了作为领导者的基础。

（2）管理意义的能力。

领导者不仅要制定愿景，还需传达愿景；不仅是要解释或澄清意义，还要创造意义。组织越广泛、越复杂，对意义的管理能力就越关键。不管距离多么远，反对者的干扰多么强，领导者都应当能够让概念传达到组织的各个层级。这对领导者的表达能力、沟通能力都有着较高的要求。

（3）管理信任的能力。

追随者的持续信任是领导力的基础。领导者必须赢得追随者的信任，通过关心他人的

命运、支持他人来获得信任；通过信守诺言、真诚来赢取信任。善变的领导无法赢得追随者的信任。

（4）管理自我的能力。

管理自我的前提是认识自我，领导者必须有清醒的自我认识，知道自己的才智之所在，了解自己的不足。发挥才智，避免不足是有效领导的基本智慧。特别是当身处高位，周围充满赞扬和掌声的时候，领导者的正确自我认知是避免出现低级失误的防火墙。此外，领导者要对自我进行管理，否则领导者就可能成为带有病菌的医生，在给追随者看病的过程中将病菌传染给追随者，进而阻碍和损害群体和组织的发展。

2. 领导力

领导力是领导者在特定的环境中与追随者之间互动的能力。领导力的影响因素主要包括：领导者特征，如知识、性格、艺术等；追随者特征，如成熟度；组织内外环境特征，如制造业、研究性企业的不同组织文化（见图1—2）。

记一记

领导力的内涵及其影响因素。

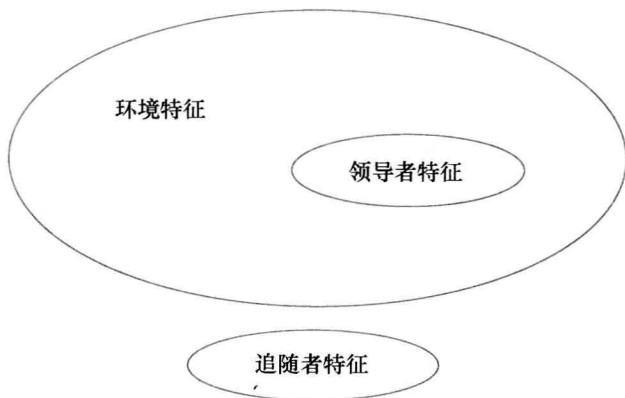


图 1—2 领导力架构图

1.1.2 正式领导与非正式领导

正式领导与非正式领导的区分源自于正式组织与非正式组织的区分。了解非正式组织的功能与作用是了解非正式领导的基础。

非正式组织是一种相互适应、相互叠加的社会结构。它是行为、互动、规范、个体和职业关系等因素的整合。共有的组织关系是整合的基础。人际关系、社会网络、利益群体等是非正式组织动态体系的重要组成和激励源泉。非正式组织的关键特征为：

- 不断演进、变化。
- 草根化。
- 动态回应。
- 善于激励。
- 要求具备可见的圈内知识。

- 待人个性化。
- 非等级的、流动的。
- 靠信任和互惠来凝聚。
- 难以界定。
- 善于应对快速变动或不明朗的情形。

与非正式组织相对应，正式组织的关键特征为：

- 持久性，除非有意改变。
- 自上而下。
- 传道式的。
- 静止的。
- 善于结盟。
- 清晰可见。
- 将人看做角色。
- 等级的。
- 成员通过成文的规则联系在一起。
- 易于理解和解释。
- 善于应对已知的、始终如一的情势。

非正式组织被认为是正式组织的副产品，即在正式组织作用不够充分的时候，非正式组织就应运而生了。政治学家玛丽·帕克·芙丽特（Mary Parker Follett）提出，应当认识到非正式组织和正式组织各有所长，应当对正式组织和非正式组织进行整合。所谓整合就是突破非正式组织是冲突之源的表象，审视其基本要素，寻找新的解决之道，既非统治也非妥协。

基斯·戴维斯（Keith Davis）认为，正式组织架构中的非正式组织至少有四方面的功能：

（1）传承群体的文化和价值观。

在非正式组织群体中，常常已经存在共有的价值观。日常互动能够强化特定生活模式的价值观，保持群体的一致性。

（2）提供从正式组织中所不能获得的满足感和社会地位。

大型组织的普通员工可能感觉自己仅仅是一位无名小辈，但在非正式组织中，大家同喜同乐，一起放松、一起工作，形成良好的友谊。这就有利于个体的自我实现、自我满足和成就感。

（3）增进成员之间的沟通。

非正式组织可以发展一种新的沟通渠道或体系，使非正式组织成员了解管理行为将什么样的方式对他们产生何种影响。

（4）通过影响和规制组织内外行为实现社会控制。

内部控制是指诱导组织成员保持一致的生活风格。外部控制是指像管理者一样进行直接控制。

非正式组织给正式组织带来的积极作用包括：

重点提示

比较正式组织与非正式组织的特征与功能。

(1) 与正式组织相融合、协调。

正式的计划、政策、程序和标准并不能解决组织变化中的所有问题，因此，正式组织必须与非正式组织相协调来解决问题。

(2) 减轻管理者的负担。

当非正式组织发挥作用时，管理者可以减少对员工的检查和监督，并鼓励代理和分权。优秀的员工也会更加支持管理者，进而带来绩效和生产效率的整体提升。

(3) 填补管理能力的欠缺。

当员工经历挫折、紧张，与其他员工或组织管理之间存在不良情绪问题时，非正式组织可以提供感情的慰藉，可以通过释放心理压力使朋友之间开诚布公地探讨所存在的问题。

(4) 鼓励管理实践的改进。

非正式组织存在的一个明显的益处就是，它鼓励管理者去认真准备、计划、组织，以更为职业的方式来控制组织。非正式组织的管理者懂得以“制约与平衡”（check and balance）的方式行使自己的权威，懂得三思而后行，知道非正式组织所具备的积极和消极影响。

(5) 易于理解和应对组织环境危机。

传统的等级组织在了解组织环境危机、找到应对之策方面存在诸多障碍，而非正式组织的广泛社会网络在这方面拥有得天独厚的优势。

非正式组织的负面作用包括：

(1) 抗拒变革。

非正式群体在传承文化和价值观的同时，容易过分保护自己的文化，进而抗拒变革。变革会给非正式组织的文化带来冲击，因此，非正式组织可能会成为正式组织进行变革的障碍之一。

(2) 角色冲突。

非正式组织的需求有可能与正式组织的目标相去甚远。非正式组织所渴望的不一定就是正式组织所需要的。比如，将工间休息时间延长，可能正是非正式组织所希望的，但也许是正式组织所不愿意做的事情。对正式组织和非正式组织的利益、目标、方法、评价体系进行整合，是解决这类角色冲突的有效途径。

(3) 传布谣言。

小道消息既传播事实，也传播谣言。信息匮乏的员工传播未经证实、不真实的信息可能会对员工造成伤害。它可能会使员工士气降低、态度恶化、行为异常。比如一个单位拿出一部分中层管理职位进行公开竞争上岗，但事前传出消息：所有的职位已经被各种关系内定，公开竞争仅仅是程序上的作秀，那么，许多有意参加竞聘的员工就会感到无比沮丧，进而认为努力工作没有价值，关系更重要，其工作态度必然逐渐懈怠。

(4) 一致性危害。

社会控制提倡和鼓励非正式成员之间的一致性，因此，这会使成员不愿意积极工作，不愿意追求高绩效。这就会减少在创新、绩效多元化方面的驱动力，进而给正式组织带来伤害。在英国的一些工厂里，如果某位员工行为“出格”，他的工具就会被藏起来，他的

汽车轮胎就会突然撒气，其他员工可能不愿搭理他。这就是非正式组织一致性给企业带来的伤害。优秀员工要么被此类一致性同化，要么选择离开。

正式组织的领导者我们称之为正式领导；非正式组织的领导者我们称之为非正式领导。正式领导是指被组织正式任命的，拥有职位权力的领导者。非正式领导是指没有正式职位权威的群体领导者。虽然非正式领导和正式领导的权威基础不同，但是二者都对群体负责，为群体做出决策，对群体的决策具有较大的影响。

在一个组织中，假如正式领导和非正式领导是同一个人，那么，这就是一种理想状态，领导者可以同时兼用正式权威和非正式权威的优势，对组织实行领导和管理。但在大多数情况下，这种非正式领导与正式领导合二为一的情况是不存在的，领导者需要解决正式组织和非正式组织之间所存在的冲突，其应对之策主要有以下几点：

(1) 承认非正式领导的客观存在。

从组织理论上讲，超过6个人的团队就会分解为小的团队。所以，非正式组织大量存在，非正式领导的产生自然也不足为奇。要认识到并不是所有的非正式领导都会挑战正式领导的权威。只有政治性的非正式组织领导才最有可能挑战正式领导的权威，其他性质的非正式领导的目标是满足成员政治之外的欲望和需求，对正式领导的权威并不构成威胁。

(2) 获取非正式领导的合作。

非正式组织的领导虽然没有正式领导权威，但是他们对非正式组织的成员有着较大的影响，有时候其影响力比正式领导还要大。这就需要正式领导尊重非正式领导的权威，重要事项事先应同非正式领导进行沟通，了解其意见、建议，获取他们的合作，这会减少或消除正式组织政策推行的障碍，否则，就极有可能为政策的推行带来阻力和障碍。

(3) 鼓励符合正式组织目标的非正式组织。

非正式组织可以成为正式组织的补充，为组织的目标服务。例如企业中的创新团队，其常常需要跨部门人员的参与，员工自发地为某项技术的改进或创新走到一起，形成非正式组织。美国得州仪器公司的“疯子团队”（Lunatic Fringe）就是这类组织的典型。这类非正式组织与正式组织的目标和利益完全一致，正式领导需要为这类组织提供各类资源支持。同样，近几年兴起的许多学习型组织也是以非正式的形式出现的，正式组织的领导需要给予其积极的鼓励。

1.1.3 领导风格

领导风格（leadership style）是指一位领导者指导、执行计划，以及激励他人的路径和方式。领导风格是领导者价值观、个性特征、经历等因素共同作用的结果。

科特·雷文（Kurt Lewin）所率领的研究团队，于1939年对领导风格进行了研究和区分，其研究成果至今仍是领导风格的主要区分标准。他们将领导风格分为三类：专制或独裁的领导风格（authoritarian or autocratic）；参与或民主的领导风格（participative or democratic）；委托或自由的领导风格（delegative or free rein）。

(1) 专制或独裁的领导风格。

专制或独裁的领导风格是指领导者告诉下属应该干什么、如何干，不需要下属的任何

建议。这一领导风格适合的条件是，领导者拥有解决问题所需要的所有信息，时间较为紧迫且下属已被充分激励。由此看来，这一领导风格被采用的概率应该是很小的。

需要指出的是，对下属大喊大叫，用藐视、贬低的语言斥责下属，凭借权力甚至滥用权力来进行领导等行为方式不属于专制或独裁的领导风格，那是一种非职业的行为，可以称之为“颐指气使”的领导。

(2) 参与或民主的领导风格

参与或民主的领导风格是指领导者在决策过程中，允许一位或多位下属参与，但领导者仍保留最终的决策权。当领导者仅拥有一部分信息，下属拥有另一部分信息时，参与或民主的领导风格更为适合。需要提醒的是，领导者并不需要懂得一切。这可能正是领导者雇用知识、技能员工的原因之所在。采用参与或民主的领导风格，既可以让下属感觉自己 是团队中的一员，又可以使领导者的决策更为优化。

(3) 委托或自由的领导风格。

委托或自由的领导风格，亦称为自由放任 (laissez faire) 的领导风格，是指领导者允许下属做决策，但是领导者仍然对决策的制定负责。当下属有能力对情势做出分析，并能够决定应该做什么、如何做时，适合采用此领导风格。要使用这一领导风格，需要领导者明白自己无需包揽一切。

领导者的领导风格并不是一成不变的，需要根据具体的情境来选择自己的领导风格。下面是几种领导风格选择的情境参考。

- 采用专制或独裁领导风格的情境：见习期的新员工；领导者具备良好的胜任力，并且是一位优秀的教练；员工渴望学习新的技能；对员工来讲是一个全新的环境。

- 采用参与或民主领导风格的情境：熟悉自己工作的团队成员；领导了解问题，但并不拥有全部的信息；员工了解他们的工作，并希望成为团队的一员。

- 采用委托或自由领导风格的情境：比领导者更了解工作情况的员工；领导者可以去 做其他事情。

- 三种领导风格并用的情境：告诉员工，现在的工作流程面临问题，必须重新构建（专制或独裁风格）。征询他们的建议，并应用到新流程构建之中（参与或民主风格）。委派员工任务，执行新的工作流程（委托或自由风格）。

通常情况下，影响领导者风格选择的因素包括领导者自身、下属和情境三方面因素，其具体内容包括：

- 时间的紧迫程度。
- 双方的关系是尊重、信任的，还是相反的？
- 谁掌握信息——领导者、下属，还是双方共同掌握？
- 下属是否受过良好的训练，领导者自身对任务的了解程度。
- 内部冲突。
- 任务类型。结构化的还是非结构化的，复杂的还是简单的？
- 法规、程序。

记一记

领导风格的概念、类型及影响领导者风格选择的因素。