

领导学

全球视野与中国实践

LEADERSHIP

GLOBAL PERSPECTIVE AND PRACTICES IN CHINA

施冬健 著

清华大学出版社



领导学

全球视野与中国实践

LEADERSHIP

GLOBAL PERSPECTIVE AND PRACTICES IN CHINA

施冬健 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书完整涵盖了西方主流领导学理论,包括领导的基本概念、文化与领导、权力、个体差异与特质、领导风格与情境、基于关系的领导、团队式领导、女性领导、领导发展与继任。

在写作风格上,本书遵从主流领导学理论的正统性和教科书的严谨性,并以清晰的条理、简洁的语言来表述艰涩的理论。

本书案例涉及古今中外,背景贴近中国读者,内容生动有趣,源自正式出版物、主流媒体以及笔者自编。

本书定位为“领导科学与艺术”课程的教科书,以及“组织行为学”和“人力资源学”等核心课程的辅助教材,也可用作政府和企业高管的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

领导学:全球视野与中国实践/施冬健著. —北京:清华大学出版社,2014

ISBN 978-7-302-37594-4

I. ①领… II. ①施… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 186405 号

责任编辑:周 菁

封面设计:史宪罡

责任校对:宋玉莲

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:19 字 数:270 千字

版 次:2015 年 1 月第 1 版

印 次:2015 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:36.00 元

产品编号:059148-01

前言

中国人还是中国人，只是有了世界的眼光！

——华裔建筑大师贝聿铭评“物理学第一夫人”吴健雄

写作初衷

笔者在加拿大麦吉尔大学攻读 MBA、美国南加州大学攻读教育领导学博士期间，深感作为中国人学习领导学的先天优势。厚重的中国文化为理解领导学理论提供了坚实的思想支撑，为案例讨论提供了丰富的素材。

中国的悠久历史和灿烂文化，同时也是一幅领导力研究的壮丽画卷。“水能载舟，亦能覆舟”，道出了领导者与追随者关系的精髓；“将在外，君命有所不受”，是对授权的经典阐释；“因地制宜，因时制宜”，可能是最早的权变思想；《隆中对》中寥寥数语，勾勒出三国鼎立的战略远景……

“优越感”之余，我们不得不冷静下来，反思这样一些事实：为什么现代主流领导力理论几乎都源自以美国为代表的西方学者？为什么几乎各行各业商业游戏规则都是由西方制定？为什么中国企业在创新方面乏善可陈？为什么全球财富 500 强企业中鲜有中国民营企业的身影？

影响世界文明进程的四大发明，与中国近现代科技全面落后于西方形成强烈反差。同样，中国历史上的领导学研究只是个别智者的零星之作，没有形成“站在前人肩膀上”“后浪推前浪”的系统累积。

如果说 20 年前全球化还仅仅是个概念，还是遥远的“西伯利亚寒流”，

那么今天，这股“寒流”已经扑面而来，把每个人都裹挟其中。我们只有两种选择，要么穿上“波司登羽绒服”，要么成为“冰柱子”。对于全球化和知识经济时代的中国企业家来说，这件“波司登羽绒服”就是全球视野。“半部《论语》治天下”已经成为历史！仅从国学中汲取养分无异于“结构性偏食”，偏执于“中国式管理”无异于作茧自缚。

有感于此，本书期望帮助读者系统掌握西方主流领导学理论的思想，结合中外案例思考如何培养和发展自身的领导力，达到以全球视野提升中国实践的目的。

本书特色

- 本书完整涵盖了西方主流领导学理论，并以清晰的条理、简洁的语言来表述艰涩的理论。
- 本书案例涉及古今中外，背景贴近中国读者，内容生动有趣，源自正式出版物、主流媒体以及笔者自编。
- 每章设置了“学习目标”和“本章小结”，便于读者把握本章的学习方向和学习重点。
- 本书尽可能对所有相关理论、学者、术语、案例标注英文原文和出处，以便有兴趣的读者拓展阅读。

主要内容

本书主要涉猎西方主流领导学理论，包括领导的基本概念、文化与领导、权力、个体差异与特质、领导风格与情境、基于关系的领导、团队式领导、女性领导、领导发展与继任。在写作风格上本书遵从主流领导学理论的正统性和教科书的严谨性。

续篇《领导之道：全球视野与中国实践》，基于笔者作为领导教练十多年来对各行业领导者的近距离观察，选取了数十个典型案例深入探讨领导者在自身素养、内部管理和外部关系等方面的误区、盲区以及解决方案，风格上更为轻松易读。

适用读者

本书定位为“领导科学与艺术”课程的教科书,以及“组织行为学”和“人力资源学”等核心课程的辅助教材,也可用作政府和企业高管的培训教材。

教辅资料

选用本书作为教材的授课教师,可联系笔者获取教学所需的全套教学辅助材料,包括 PPT、思考题的参考答案、试题库及参考答案、相关领导力工具以及再版前的更新内容等。

致谢

为写作本书,笔者广泛阅读了领导学经典著作、学术期刊和名人传记,阅读过程仿佛在聆听大师们的当面教诲。感谢一代代智者缔造了这样一门博大精深、妙趣横生的学科!

清华大学出版社的编校人员为本书的出版工作提供了细致周到的支持和指导,在此表示由衷的感谢!

最应当感谢的是我的学员们,从二十出头到年逾花甲,从基层管理到集团总裁,你们的不同阅历、背景和视角为我提供了丰富的领导力思想和案例。

笔者庶竭驽钝,在领导学浩瀚的沧海中勉力添上一粟。热忱欢迎读者朋友们不吝批评指正。

施冬健

2014 年 7 月

目 录

第一章 领导的基本概念

- 第一节 领导的内涵 / 2
- 第二节 领导工作的特征与角色 / 10
- 第三节 领导工作的重要性 / 16
- 第四节 领导与管理 / 21
- 第五节 领导有效性 / 24
- 第六节 领导科学与领导艺术 / 29
- 本章小结 / 32

第二章 文化与领导

- 第一节 文化概述 / 34
- 第二节 民族文化与全球化 / 36
- 第三节 群体文化与多样性 / 50
- 第四节 组织文化 / 61
- 本章小结 / 75

第三章 权力

- 第一节 权力的内涵与来源 / 78
- 第二节 权力的效果与策略 / 82
- 第三节 权力与政治 / 87

第四节 授权 / 94

本章小结 / 100

第四章 个体差异与特质

第一节 人格 / 102

第二节 智商与情商 / 111

第三节 价值观 / 117

第四节 特质 / 120

第五节 技能 / 128

第六节 领导者是天生的吗 / 137

本章小结 / 143

第五章 领导风格与情境

第一节 领导风格理论 / 146

第二节 权变领导理论 / 152

第三节 情境领导理论 / 160

第四节 目标—路径理论 / 166

本章小结 / 170

第六章 基于关系的领导

第一节 领导—成员交换理论 / 174

第二节 交易型领导 / 177

第三节 变革型领导 / 181

第四节 魅力型领导 / 186

本章小结 / 195

第七章 团队式领导

第一节 团队的内涵 / 198

第二节 团队角色理论 / 205
第三节 团队发展阶段 / 212
第四节 团队式领导模型 / 214
本章小结 / 219

第八章 女性领导

第一节 女性领导的真相 / 222
第二节 女性晋升的障碍 / 226
第三节 女性“迷宫”的根源 / 232
第四节 女性领导的发展 / 241
本章小结 / 248

第九章 领导发展与继任

第一节 领导者的层次 / 250
第二节 领导者的发展 / 260
第三节 领导力的发展 / 265
第四节 领导力的继任 / 275
本章小结 / 284

主要参考文献 / 285

案例目录

第一章 领导的基本概念

案例 1-1 华罗庚：科学家还是领导者 / 5

案例 1-2 韦尔奇：GE 的缔造者，还是 GE 的产品？ / 18

案例 1-3 让华尔街爱恨交加的杰夫·贝佐斯 / 24

第二章 文化与领导

案例 2-1 李书福说：我爱你 / 44

案例 2-2 富士康和 TCL 的新生代困境 / 54

案例 2-3 IBM 的文化涅槃 / 71

第三章 权力

案例 3-1 三瓶茅台，周总理喝服许世友 / 82

案例 3-2 “谜”一样的罗斯福 / 87

案例 3-3 马谡为何失街亭 / 97

第四章 个体差异与特质

案例 4-1 “能干的暴君”乔布斯 / 107

案例 4-2 一个快递小伙子带来的启示 / 128

案例 4-3 曼德拉的领导力进化史 / 137

第五章 领导风格与情境

案例 5-1 海归 MBA 的是与非 / 152

案例 5-2 “阴沟里翻船”的资深老总 / 160

第六章 基于关系的领导

案例 6-1 刚柔相济的外企总监 / 181

案例 6-2 “全民公敌”约翰·迪林杰 / 186

第七章 团队式领导

案例 7-1 最佳团队的秘诀 / 198

案例 7-2 新东方“三驾马车” / 205

第八章 女性领导

案例 8-1 “老干妈”陶华碧 PK“铁娘子”董明珠 / 233

案例 8-2 默沙东中国掌门的“女人经” / 242

案例 8-3 让史玉柱“受不鸟”的女二号 / 244

第九章 领导发展与继承

案例 9-1 比尔·盖茨的第二次“创业” / 251

案例 9-2 万达集团的企业学院 / 271

案例 9-3 王石：我不培养接班人 / 275

第一章 领导的基本概念

学习目标

通过本章的学习,读者应当能够:

- 熟悉关于领导和领导者的各种定义,总结其共性;
- 把握构成领导过程的三个要素;
- 澄清领导工作的特征、角色与重要性;
- 界定领导和管理区别和联系;
- 明确如何从全局和长远的角度评价领导的有效性;
- 理解领导科学和领导艺术内涵及相互关系。

领导力就像美,它难以定义,但当你看到时,你就知道。

——南加州大学组织理论大师沃伦·本尼斯(Warren G Bennis)

第一节 领导的内涵

当分散的个体无法处理复杂工作时，个体就自然形成分工协作的群体。在任何群体中，领导无处不在、无时不在。

早在人类产生之前，领导和领导行为就已经广泛存在于动物世界。以蚂蚁社会为例，四种蚁型有着明确的分工：蚁后负责产卵和统领整个群体；雄蚁有发达的生殖能力，负责与蚁后交配；工蚁是没有生殖能力的雌性，负责建造巢穴、采集食物、饲喂幼蚁；兵蚁头大、上颚发达，负责粉碎坚硬食物、保卫群体。有趣的是，研究表明：看似无私奉献的蚂蚁，也存在内部的“阶级斗争”。例如，蚁后也喜欢“拍马屁”的下属，工蚁对与自己有亲缘关系的下一代更为照顾。

人们对领导力的好奇自古有之，但是直到 20 世纪初对于领导力的科学研究才真正起步。随着心理学、社会学、政治学、管理学、认知科学、统计学、信息科学等学科快速发展，领导学的研究驶上了快车道，不断涌现的研究成果揭开了领导力的一层层神秘面纱。

一、领导的定义

从词性上看，领导既是名词也是动词，作名词时即为领导者。《牛津高阶英汉双解词典》(第 7 版)对“领导”“领导者”“领导力”给出了如表 1-1 所示的定义。

表 1-1 牛津词典的定义

领导	lead	获得控制；成为某个事情的领导者
领导者	leader	领导一群人的人
领导力	leadership	处在领导者的状态或职位；成为领导的能力或者拥有领导者的素质

学界、政界和商界对领导的定义众说纷纭,有多少人试图给领导下定义,领导就有多少种定义。

- 文艺复兴时期的意大利政治思想家尼科罗·马基雅维利(Niccolò Machiavelli)认为:有效的领导者是“权力的使者,是那些能够利用技巧和手段达到自己目标的人”。
- 德国著名社会学家和哲学家、西方古典管理理论的奠基者之一马克斯·韦伯(Max Weber)认为:有效的领导者“有一种魅力,即某种精神力量和个人特征,能够对人施加个人影响”。
- 美国前国务卿亨利·基辛格(Henry A Kissinger)认为:“领导就是要带领他的人们,从他们现在的地方,去他们还没有去过的地方。”
- 现代管理学之父彼得·德鲁克(Peter F Drucker)认为:“领导者的唯一定义就是其后面有追随者。一些人是思想家,一些人是预言家,这些人都很重要,而且也很急需。但是,没有追随者,就没有领导者。”
- 通用电气(GE)前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)认为:领导者“是这样一种现实的人,他们能将其想做的事或设想形成一种视野,使其他人理解和采纳,并推动这种视野成为成功”。
- 变革领导理论的创始人伯纳德·巴斯(Bernard M Bass)认为:领导力是“改造追随者、创建可能达到的目标愿景,并清楚明确地告知追随者实现这些目标的方式方法”。
- 管理过程学派的创始人哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:领导力是“一种影响力,或施加影响的艺术或过程,旨在使人们心甘情愿地为实现群体或组织的目标而努力”。
- 权变领导理论的创始人弗雷德·菲德勒(Fred E Fiedler)认为:领导力是“指导和协调群体成员的工作”。

虽然这些对于领导力的定义各有差别,但学者们在以下四个基本方面

达成了共识。

(1) 领导力是一种群体(group)现象,是领导者和追随者之间的相互影响和服从。“君者,舟也;庶人者,水也;水则载舟,水则覆舟。”没有追随者,就没有领导者。

(2) 领导力以群体中的共同目标(common goals)为导向,强调领导者和追随者必须在方向上保持一致,以此取得有效的群体结果。

(3) 领导力是在某个行动过程中或要达到某一行动目标时所施加的影响力(influence)。影响力是领导力的必要条件;没有影响力,就没有领导力。

(4) 领导力是一个过程(process)。领导不仅是领导者自身拥有的特质或性格,更是发生在领导者和追随者之间的一种交互作用。在领导过程中,领导者影响追随者,也受到追随者的影响。

综上所述,领导者可被定义为“对组织内的个人或群体施加影响、帮助他们确立目标、引导他们完成目标的人”。这个定义将领导过程中的各项要素有机地联结起来。

二、影响力与领导力

影响力(influence)是指一个人改变他人的态度、价值观、信仰或行为的能力。影响力是领导力的本质,但是拥有影响力不一定能实现领导力。

(一) 影响力：领导力的本质

美国著名领导学者史蒂芬·柯维(Stephen R Covey)认为,真正的领导者能够影响他人,使他人追随和服从自己。培养影响力的途径包括积极主动、以终为始、要事第一、双赢思维、知彼解己、集思广益和自我更新,唯有如此,才能得到追随者的信任和支持。^①

^① 史蒂芬·柯维,著. 高效能人士的七个习惯. 高新勇等,译. 北京: 中国青年出版社, 2010: 21-22

领导力的本质就是一种影响力,即领导者通过其影响力来影响追随者的行为,从而实现组织目标。

(二) 领导力≠影响力

许多学者把领导力等同于影响力,这种观点是否正确?

影响力是有效领导的必要条件,但拥有影响力并不必然实现领导力。领导力强调的是影响力所取得的结果,而不是影响力本身。

德鲁克认为:“领导力并不等于吸引人的个性——那只是煽动人心的行为;领导力也不是‘结交朋友,影响他人’——那只是推销能力。真正的领导力能够提升个人愿景到更高的境界,提升个人绩效到更高的标准,锻炼一个人的性格,让他超越原来的限制。”

三、领导者的类型

案例 1-1 华罗庚：科学家还是领导者

1910年,华罗庚出生于江苏金坛县,父亲以开杂货铺为生。进入金坛县立初中后,王维克老师发现了其数学才能,并尽心培养。初中毕业后,华罗庚曾就读上海中华职业学校,因缴不出学费而中途退学。此后,他顽强自学,用5年时间学完了高中和大学的全部数学课程。1928年,他不幸染上伤寒病,左腿落下残疾。1931年,他的论文《苏家驹之代数的五次方程式解法不能成立的理由》轰动数学界,受慧眼识才的清华大学算学系主任熊庆来教授邀请进入清华大学。

1950年元旦,华罗庚放弃了在美国伊利诺伊大学的终身教授职务,从旧金山启程回国。归途中,他发表了《致中国全体留美学生的公开信》,信中呼吁:“为了抉择真理,我们应当回去;为了国家民族,

我们应当回去；为了为人民服务，我们应当回去；就是为个人出路，也应当早日回去，建立我们工作的基础，为我们伟大祖国的建设和发展而奋斗！”

华罗庚一生致力于人才培养和数学理论的推广与普及。他为中国培养了王元、陈景润、万哲元、陆启铿、潘承洞等一批世界级的数学家；他创立“华罗庚金杯”少年数学邀请赛，“像华罗庚一样学好数学”的口号，激励了一代人的成长。1979年，他以《为百万人的数学》为题在英国伯明翰大学演讲；他曾创下一堂课吸引10万人的空前纪录……

华罗庚是中国最早把数学理论研究和生产实践紧密结合的科学家。在生命的最后20年，他的足迹遍及全国27个省区市，致力于统筹法和优选法的推广，以高深的数学理论解决工农业生产和生活中的问题，为国民经济作出巨大贡献。

虽然华罗庚离开我们已近30年，但这位“人民的数学家”对世界的影响力依然巨大，甚至超越了数学界，辐射到了整个社会。他的专著《堆垒素数论》发表数十年后，仍居世界领先地位；在中国的广袤大地上，到处都留有他推广优选法与统筹法的艰辛足迹；他自学成才的故事也鼓舞了无数青少年勇攀科学高峰。

资料来源：王一，华罗庚：如实人生，解放日报，2013-09-06；王志军，华罗庚：中国数学的圆心，北京青年报，2001-06-29

思考与讨论：

1. 对照关于领导者的定义，华罗庚是一位领导者吗？
2. 纯粹的学者，如钱锺书等人，是领导者吗？

哪些人是我们心目中的领导？

按照行业划分是对领导者的最直观分类方法，人们习惯于把“领袖”一词冠诸政治、军事、商业和宗教界的四类领导，见表1-2。