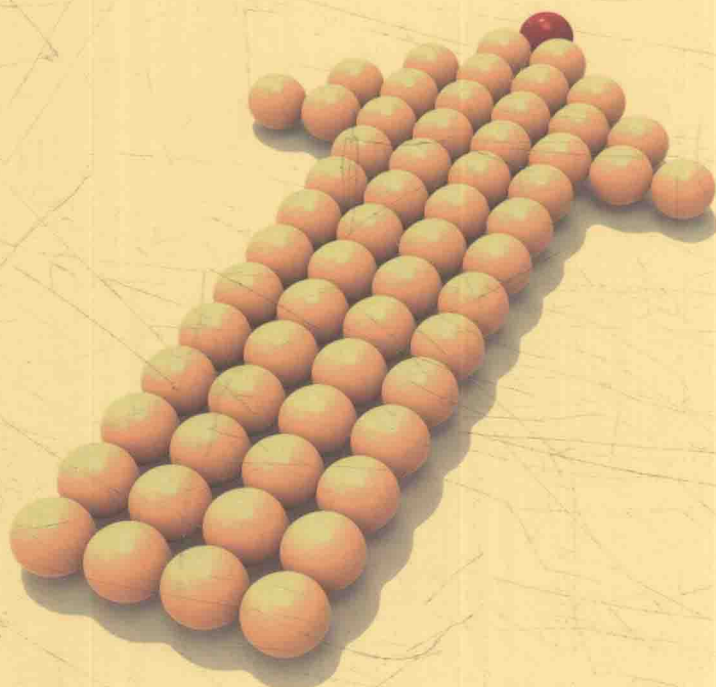


Research and
Development of
College Students'
Leadership

大学生

领导力研究与开发

吴小云 / 著



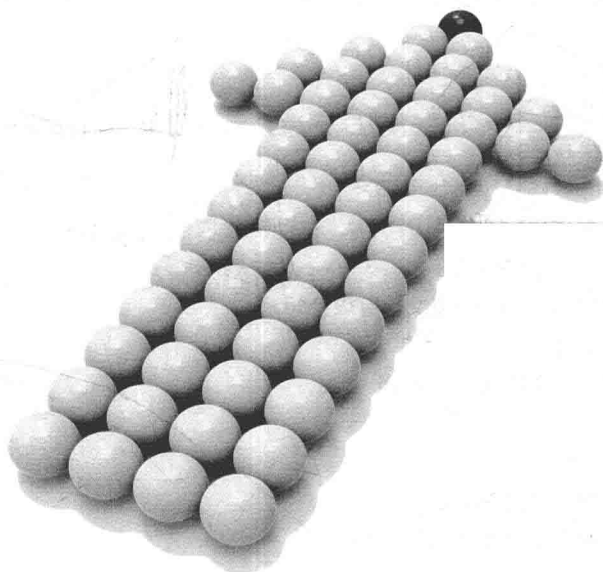
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

本专著受2017年上海对外经贸大学内涵建设项目经费资助出版

Research and Development of
College Students' Leadership

大学生 领导力研究与开发

吴小云 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

大学生领导力研究与开发 / 吴小云著.

北京: 中国经济出版社, 2018. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5143 - 1

I. ①大… II. ①吴… 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 (2018) 第 060003 号

责任编辑 杨元丽

责任印制 马小宾

封面设计 华子设计

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 230 千字

版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 次 2018 年 4 月第 1 次

定 价 42.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

青年兴则国家兴，青年强则国家强。青年一代有理想、有本领、有担当，国家就有前途，民族就有希望。中华民族伟大复兴的中国梦终将在一代代青年的接力奋斗中变为现实。

——习近平

当其他人可能通过问题干预而聚焦于“修正”这些年轻人时，我们则聚焦于释放他们的潜能。当其他人关注这些年轻人恶劣的居住环境时，我们则聚焦于那些可以被开发的大量内生资源，如果我们在思考巨大的可能性时有更多的创新和坚持不懈的精神，这些资源就一定能够创造奇迹。

——林登·瑞金等《为什么领导力开发应该进入学校》

前言

纵观古今，国与国之间、组织与组织之间的竞争本质是团队的竞争，团队的竞争本质是人才的竞争，而人才竞争的核心是领导人才的竞争。能够顺应社会发展趋势，通晓事物背后的规律，不断精进知识和技能的领导者才能将足够多样的高素质人才延揽在自己周围，并能打造出有效的文化和制度使人才充分发挥作用，进而建功立业，彪炳史册。

领导，在中国语境中常常跟组织身份紧密联系在一起，单位里根据职位高低，有“大领导”“中层领导”“小领导”“正职领导”“副职领导”等之分。有上级在，下级不会把自己当“领导”看，在自己的下级面前，领导身份就自然浮现，这与我国文化中高权力差距这一文化维度息息相关。领导力自然而然就与领导者身份联系在一起。因此，在我刚开始研究大学生领导力时，经常听到这样的质疑：“大学生有领导力吗？”言外之意，研究这些尚未走上工作岗位、经验不足的年轻人身上的这种主要源于实践的领导方法与艺术是否有些对象选择不当。

然而，现代领导学研究范畴的变化，向我们展示了原有的以领导者为核心的研究，在服务于组织效能提升上是多么的乏力。研究对特质、行为、情境、互动关系以及过程等关注范围的扩大，让人们在领导在团队中发生、领导需要影响力、领导关注共同目标以及领导是一个过程等逐渐达成共识。按照“领导是影响团队实现共同目标的过程”这一定

义来看,凡是在团队中为实现共同目标发挥影响的人都具有领导力,那么,人人都有领导力。所有的大学生在学习或者生活中都有过团队合作的经历,因此,他们身上的领导力毋庸置疑。只是在研究大学生领导力的时候需要对学生领导力与职场领导力的异同有清晰的认识。

领导不仅仅是职务、行为、管理职能、特质;领导力也不仅仅是领导者影响追随者的一种知识、技能和艺术。领导更应该是民主社会公民必须具备的素质,是创造性预见、迎接和化解变化环境中不确定性危机的道德和毅力。在现有高等教育质量评估体系和高校学生培养目标下,大学生领导力开发的重要性并未被充分认识,总体上学生领导力被看作学生通过课外活动自发形成的一种能力或素质。

领导有别于管理:领导关注梦想,管理关注如何让梦想落地;领导关注变革,管理关注稳定;领导关注团队构建和激励,管理关注制度与执行;领导强调互动关系,管理强调规范和流程……然而,个体的领导力不会随着职务的提升而自然提高,反而可能会因领导意识薄弱、领导能力不足而为组织和他人带来灾难,从而让领导者沿着“彼得的阶梯”爬到自己不能胜任的位置。

领导力开发的根本意义在于让个体在群体中发挥更大的影响力,从而实现群体目标、取得积极的任务和行为绩效。对任何想要取得成功和发展的组织而言,投资在组织成员领导力开发上的时间和资源必然会取得丰厚收获。大学生领导力开发若要对年轻人产生更大的影响和价值,今后必须与正式的教育系统全面、完整地结合起来,并持续地进行完善。大学生领导力培养不仅可以用来促进学生就业创业能力的提升,更应成为大学生素质教育的抓手和切入点,以及串起通识教育的一根主线。大学生领导力培养将倡导一系列高等教育文化的转变:从竞争到合作;从短期到长期;从追求单一型成功到培育追求平衡型成功的素质;从重智商到重情商;从外部激励到内部激励;从权力的获取到责任的承担等。

然而,领导人才的成长不是一蹴而就的,领导力开发过程需要持续一生,青年时期是个体领导意识逐渐清晰、领导能力与风格形成的关键时期。年轻时更容易接受新的领导观念,掌握新的领导技能,形成自己独特的领导风格,等年龄大了再改变会很难。青年可塑性强,学习欲望旺盛,教育者帮助青年学生摆脱狭隘领导观的束缚,树立领导意识,在做事的过程中主动发挥影响力,带来个体、家庭、组织和社会的积极改变,是多么有意义的一件事情!

本书的特点

本书是笔者对大学生领导力多年观察、研究的一个总结,主要具有以下三个特点:

(1) 学术性,本书采用访谈、焦点小组、问卷调查以及实证分析等方法,在多个研究的基础之上,对大学生领导者的领导特质、内涵结构、领导行为、领导风格、诚实领导等主题进行了探索。

(2) 针对性,本书是针对我国高校学生领导力的独特性、内涵、结构等所作的探索,因而更加符合我国国情、符合大学生群体的实际。

(3) 可操作性,本书在附录部分,将大学生领导力开发常涉及自我意识、合作能力、激励鼓舞、沟通能力等主题所使用的培训设计及教学案例整理出来供教师参考。大学生领导力量表(自编)、领导风格调查问卷等工具也可以在附录中看到。

研究内容

研究围绕大学生领导力开发为什么、是什么、如何做三个问题展开,全书共分为三篇。

第一篇:理解未来的领导者:大学生领导力开发背景。本篇共三章,分别从互联网时代的VUCA特征、双创战略对领导力的召唤,高等教育内涵式发展、思想政治教育、创业教育工作对大学生领导力开发的需求,以及个人职业发展和人生发展与领导力开发三个层次定位大学生领导力研究与开发的社会、组织和个体背景。

第二篇：认识未来的领导者：大学生领导力理论研究。本篇共分为七章，分别从大学生领导力研究的现状与意义、卓越学生领袖的特征、大学生领导力的内涵、大学生领导力的构成、大学生领导者的行为与风格、大学生领导者的诚实领导行为等方面介绍我国高校大学生领导者的基本状况。

第三篇：培养未来的领导者：大学生领导力开发研究。本篇共分为五章，分别从大学生领导力与企业领导力开发的差异、大学生领导力的成因与开发意愿、大学生领导力开发的主要理论、大学生领导力开发的主要策略和大学生领导力开发项目评估建议五个主题介绍大学生领导力开发的理论与工具。

适用读者

本书是青年领导人才培养理论研究成果总结和探索，介绍了大学生的领导行为、领导能力与素质结构以及领导能力培养项目设计与评估等的基本规律，开发的大学生领导力量表可为大学生领导力实证研究领域的扩展提供研究工具。适合所有对大学生领导力研究与开发感兴趣的学者、学生工作者和大学生阅读，也可为学生组织选拔、培养学生干部，企业等用人单位考察应届毕业生领导力提供参考依据。

目录

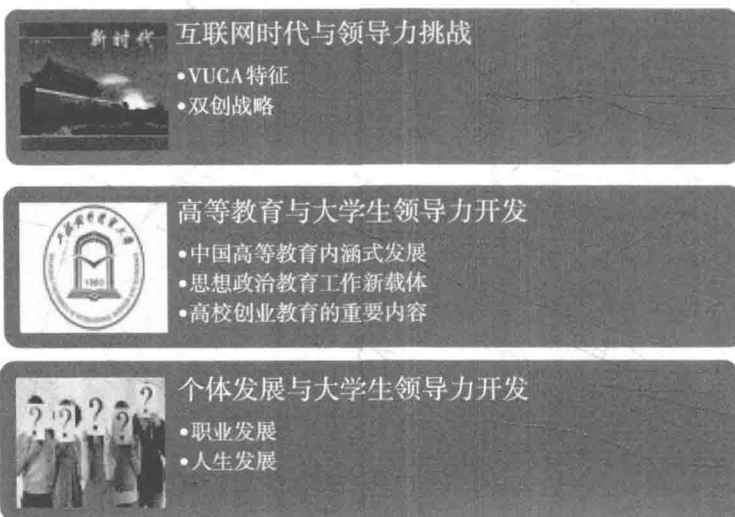
第一篇	理解未来的领导者：大学生领导力开发背景	1
第1章	互联网时代与领导力挑战	3
第2章	高等教育与大学生领导力开发	14
第3章	个体发展与大学生领导力开发	22
第二篇	认识未来的领导者：大学生领导力理论研究	29
第4章	大学生领导力理论研究导论	31
第5章	卓越学生领袖的特征	38
第6章	大学生领导力的内涵研究	50
第7章	大学生领导力的构成研究	70
第8章	大学生领导者的领导行为调查	82
第9章	大学生领导者的领导风格调查	102
第10章	大学生领导者的诚实领导水平调查	113
第三篇	培养未来的领导者：大学生领导力开发研究	131
第11章	大学生领导力与企业领导力开发的差异	133
第12章	大学生领导力的成因与开发意愿	145

第 13 章 大学生领导力开发的主要理论	152
第 14 章 大学生领导力开发的主要策略	161
第 15 章 大学生领导力开发项目评估建议	189
附录一 觉醒工作坊	198
附录二 学生领导合作能力提升工作坊	201
附录三 领导风格工作坊	203
附录四 团队合作活动方案及反思	210
附录五 领导力即兴剧	215
附录六 领导力·微故事分享	219
附录七 给优秀学生领袖画像（焦点小组）	223
附录八 给优秀学生领袖画像（初测问卷）	225
附录九 领导风格调查问卷	228
参考文献	230
后 记	241

第一篇

理解未来的领导者： 大学生领导力开发背景

“大学之道，在明名德，在亲民，在止于至善。” 中国人将格物、致知、诚意、正心、修身、治国、平天下的内在逻辑作为实现弘扬德行、弃旧革新与追求完美境界目标的途径阐释清晰。西方近代高等教育是科技革命和工业革命的产物，越来越强调专业教育。然而高等教育应当关注人的精神文化和道德状况，这也是人文教育的传统和理念。^① 高校作为大学生领导力开发的主体，承担着响应时代需求、寻求自身变革以及帮助学生发展的重要意义。



大学生领导力开发背景

^① 张应强. 现代化的忧思与高等教育的使命[J]. 高等教育研究, 1999, (6): 12-16, 36.

第1章 互联网时代与领导力挑战

互联网的迅猛发展带来第四次产业革命，特点是“互联网+X”，例如，“互联网+金融”“互联网+教育”“互联网+制造业”“互联网+服务业”等。除了对传统产业的改造外，互联网的发展也催生很多新生事物，风口出现和消亡的节奏更加快速。经济新常态下市场竞争对企业的响应速度要求更高，企业前所未有地重视创新，注重发展模式的变革和创新文化的培育。不在竞争中脱胎换骨，就在竞争中灰飞烟灭。然而变革失败率高，变革失败让组织承受着悲惨的结局。数据显示，70%以上组织变革失败的原因，在于组织中的人。宏观上，组织所面临的环境、战略和领导力适应变革；微观上，组织员工支持变革，才能确保组织变革取得成功。^①

一、互联网时代的 VUCA 特征与诚实领导

了解时代环境的特征与本质，对领导者而言具有重要意义。互联网时代的特征可以概括为四点，即不稳定性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）、模糊性（Ambiguity），简称 VUCA。

不稳定性，也称易变性，体现了变化的本质和动力。环境的不确定性包括构成环境的要素数量多并且经常变动。社会环境、组织环境以及个人所面临的挑战与机遇正在经历前所未有的迅速变化，问题出现很快，要求人们做出及时响应。例如，随着 QQ、微信、直播平台等迅猛普及，人们

^① 邢雷，情绪这只“小蚂蚁”真的能吃掉组织变革这头“大象”[J]，华夏基石 E 洞察，2017-7-4。

的兴趣点转移快,注意广度拓展,但也越来越没有耐心深入、系统地了解、分析和解决问题。成功的商业模式可能因为技术的变化而被瞬间颠覆。

不确定性,是指由环境的不确定性以及组织所拥有的与复杂要素相关的知识局限所造成的决策后果的不可预知性。美国投资大鳄索罗斯(George Soros)曾说:“我什么都不怕,只怕不确定性。”不确定性对知识的广度和深度、复杂问题的把握能力、决策的责任心和果断性以及进行不确定性规避、趋利避害的灵活性等都提出了更高的要求。

复杂性是指组成环境要素的数量多,组织拥有的与此相关的知识广度有限。Santafe Institute 的科学家们认为复杂性处于混沌的边缘,混沌是指确定性系统中存在的内在随机性。摩尔(Moor)1996年出版了《竞争的衰亡:商业生态系统时代的领导和战略》,提出网络经济世界的运行像生态系统那样,企业和其他组织之间存在“共同进化”关系。在企业的商业生态中,企业应该彼此合作,营造和维护一个共生的商业生态系统。该理论的核心逻辑是复杂性,以系统内不同参与者在过程中的相互关系与动态张力为重点。企业管理是一门复杂性科学,环境持续变动、多要素交互作用、信息的非对称性、企业系统的非均衡性等因素使企业处于不断适应与演化过程中。^①

模糊性,是对各种条件以及变量间因果关系确定性的反映。我们希望事物之间有明确的因果关系,然而,现实世界中单因多果、多因单果以及多因多果现象比比皆是。模糊理论接受模糊现象的客观存在,并以模糊集合为基础处理不确定的事务,将其转化为计算机可以处理的信息。人们认知的局限性和主观性是模糊性产生的重要原因,模糊性要求人们从系统和整体的角度来处理事务以便产生更高绩效。

VUCA 特征背景下,领导者面对的是“雾里看花、水中望月,涛走云飞、花开花谢”这样一个变幻莫测的世界。领导者要在这样的环境中带领

^① 任佩瑜,张莉,宋勇. 基于复杂性科学的管理熵、管理耗散结构理论及其在企业组织与决策中的作用[J]. 管理世界,2001,(6):142-147.

组织取得成果，除了尽可能降低环境的不确定性程度之外，更需要具备强大的韧性、快速学习能力和足够的灵活性以适应日新月异的竞争环境，化解各种挑战。无论是组织内环境还是组织所处的商业生态，其本质都是动态过程中的互动关系与张力平衡，因而，高效的合作关系需要建立在深深的信任基础上，这就需要新的领导模式来凝心聚力。环境越复杂、模糊，越是充满变动与不安，人们对诚实领导的渴望就会越强烈。

宝洁公司首席运营官罗伯特·麦克唐纳（Robert McDonald）在接受麦肯锡季刊采访时说：“通过写下你的信念，并和同事分享，大家就能了解你的价值观，这也是下属一致想知道的事情。作为领导，这迫使你加强自身的领导力。此外，如果我的行事违反了自己的信念，其他人可以质疑我，而我必须做出解释。由此建立了信任，并向下属授权。……我们希望建立民主的氛围，员工能够提出创意，并为此负责。我们也许在关注同一套数据，但是没有人有义务告诉你别人该怎么想。我希望员工质疑现状，得出自己的结论。这就是主人翁精神的价值。”^①

二、互联网时代职业观念转变与变革型领导

如何能够在组织变革频仍的大背景下赢得员工的心？我们需要对互联网所带来的组织职业观念转变有深刻的认识。

第一，从追求稳定到适应变革。2017年12月，深圳福田保税区内无人驾驶的白色公交车阿尔法巴试运行成功，无人驾驶技术在不久的将来会让无数司机失业。富士康在秦皇岛的一家无人速冻水饺工厂，机器24小时不休息工作，原来整个工厂需要200名工人，如今在生产相同产品的情况下用工不足20人，无人工厂压缩用工达90%。2017年12月，麦肯锡发布公告称，麦肯锡模拟研究显示，到2030年，中国宏观因素将催生1.76亿到2.53亿个工作岗位，与此同时，可能会有1.61亿到2.81亿个工

^① 宝洁CEO：价值领导力模型的十大原则. 联商网. 2011-12-21. 引用日期：2017-08-02.

作岗位因为数字化和自动化因素而消失。^①

技术的更迭加速了传统劳动岗位的消失，也催生了一批闻所未闻的新生职业。技术和人工智能让很多需要硬技能的岗位消失的同时，那些需要同理心、人际关系技能和创造力方面软技能的工作种类被替代的可能性比较小。因此，互联网时代人们的职业观念要从追求稳定向如何适应变革转变。人们需要的不再是一份稳定的终身工作保障，而是用无边界发展的思维来打造自己在劳动市场上的终身就业能力。

第二，从雇员关系到合作伙伴。有研究显示，按照第六次人口普查数据推算，我国“80后”总数应是2.28亿人，“90后”1.74亿人，他们正在日益成为职场的中坚力量，“80后”“90后”的职业价值观发生了较大转变，任何组织的管理者都需要主动适应而不能因循旧法。2016年，智联招聘发布的《2016中国年度最佳雇主百强评选报告》显示：随着“80后”“90后”在职场中的崛起，平等和尊重开始成为最佳雇主最重要的评判标准，员工在薪酬福利得到满足的基础上，进一步要求在组织中能体现自身的重要性和参与性。

以雇员为中心的雇佣关系时代到来，企业内部组织形态正在发生社群化变革，即呈现明显的去中心化、去秩序、去层级特征，倾向于没有权威的自发组织，没有界限的充分互动和资源的共享、分享。伙伴关系取代雇员关系，去中心、扁平化的赋权时代正在取代传统的科层组织。^② 腾讯对企业内的小型自治组织采取鼓励态度，推动工作室模式的发展。工作室类似创业公司，只需要几个主要角色就能形成一个敏捷、激情的团队，通过授权，点燃员工的热情与责任感，从而打造出多款明星产品。

第三，从外在需求到内在需求。职业不仅仅是人们获取物质报酬和维持生存与安全的手段，更重要的意义在于它是个体追求独立、尊严和自我

^① 麦肯锡：中国或有2.81亿个工作岗位因数字化和自动化消失。http://www.sohu.com/a/208513237_473337，引用2018-1-5。

^② 企业如何搞定“90后”？“尊重”和“高薪”缺一不可。一财网，2016-12-18/2017-08-13引用。

实现的主要权力载体和途径。笔者曾在多年前研究大学生核心职业价值观时发现,兴趣、发展和收入三大因素被“80后”学生作为判断职业好坏的重要依据。当代大学生的核心职业价值观在结构和形成机制上表现出内在驱动、高层次价值和家庭影响占主导三个基本特点。^①

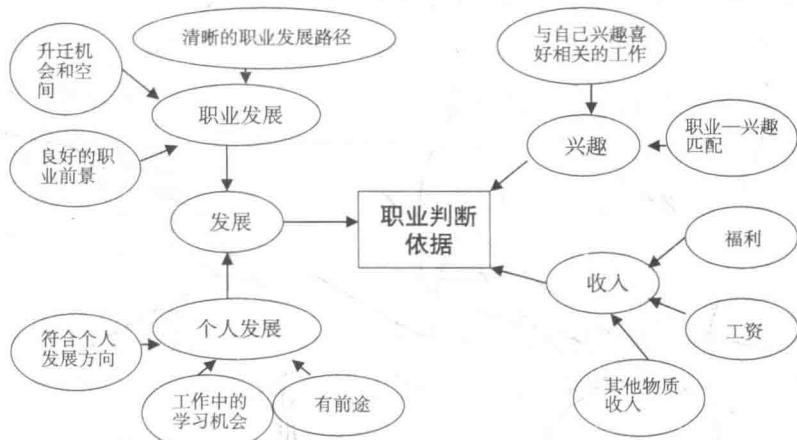


图 1-1 大学生核心职业价值观兴趣—发展—收入模型（吴小云，2012）

(1) 大学生在判断职业好坏时,兴趣往往被当作首要标准。40%的受访学生表示判断职业好坏“关键是看自己的兴趣爱好”。好的职业必须符合自己的兴趣喜好,是“个人兴趣的体现”。

(2) 发展居于当代大学生的职业价值观的核心地位。35%的大学生表示自己要看职业的发展空间大小,有前途的职业才是好的职业;25%的大学生表示,好的职业要有利于自我发展。有极少数受访者还将有利于社会发展发展和人类的存续作为判断依据。

(3) 绝大部分大学生并未把收入作为判断职业好坏的首要依据。高收入与稳定收入被大学生当作判断工作价值和作为独立社会人的重要标志。在访谈中,46%的大学生表示收入是自己判断职业好坏的参考依据。收入包括:工资、福利待遇以及由工作带来的其他经济物质回报。

^① 吴小云. 兴趣、发展与收入:当代大学生核心职业价值观[J]. 经济导刊,2012,(7):48-49.