



经济管理学术文库·管理类

领导科学与领导行为研究

Research on Leadership Science and
Leadership Behavior

丁莹莹 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



经济管理学术文库·管理类

领导科学与领导行为研究

Research on Leadership Science and
Leadership Behavior

丁莹莹/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

领导科学与领导行为研究/丁莹莹著. —北京: 经济管理出版社, 2017. 10
ISBN 978-7-5096-5284-8

I. ①领… II. ①丁… III. ①领导学—研究 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 189910 号

组稿编辑: 谭 伟
责任编辑: 张巧梅 侯娅楠
责任印制: 黄章平
责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 北京晨旭印刷厂印刷
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 18.5
字 数: 376 千字
版 次: 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-5284-8
定 价: 68.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

哈尔滨商业大学在站博士后科研支撑计划项目 (2017BSH031)

哈尔滨商业大学博士启动基金项目 (14rw25)

黑龙江省博士后资助基金 (LBH-Z15114)

黑龙江省哲学社会科学研究规划项目青年项目 (17JYC146)

前 言

领导是随着人类社会的产生而产生的，并与人类社会的发展和演进相伴始终。领导学的产生和发展是人类实践水平和认识能力不断发展的必然结果，同时也是领导活动发展的客观要求。领导行为是群体中的个人行为，其目的是在其个人和其他人之间建立起追随关系；一个人在群体中获得领导地位，可以采取各种不同的方法，而这些不同方法的有效性，除了与方法本身有关外，还受各种其他因素的制约；任何一种领导行为都不可能导致其他人对其行为的全面追随，追随关系只能存在于某些方面；领导行为并不总是有效的。领导行为仅仅是个人行为，而这种行为能否达到其预期目的，要受各种因素的制约。

近几年来，越来越多的企业认识到企业自身创新的重要性，研究证明科学领导能够更好地促进企业员工进行创新行为。领导科学和领导行为是管理学方面前沿的研究热点之一，本书通过追踪目前国内外领导科学与领导行为方面的发展概况，归纳总结领导行为理论，结合领导环境研究，概述了领导行为关系，总结了领导用权和授权艺术及领导者的行为与语言艺术，分析了领导者的沟通艺术和能力，鼓励领导科学决策，并提出领导决策需要注意的问题及方法，以领导激励理论为核心，阐述了领导者的激励艺术及用人艺术，对比中西方绩效考核管理体制，提出了领导绩效管理具体工作内容及考核方法。

在此，特别感谢哈尔滨工程大学李拓晨教授为本书编写提出的很



多宝贵建议。还要感谢哈尔滨工程大学陈伟教授，哈尔滨商业大学宋晓洪教授、王巍教授、李红星教授提供了很多的资料和修改意见，在此一一表示感谢。由于笔者水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，恳请各位专家、读者批评指正。

目 录

第一章 领导理论研究基础	1
一、领导特质理论	1
二、领导行为理论	10
三、领导权变理论	24
四、领导风格理论	34
五、领导理论的创新	38
第二章 领导环境分析	42
一、领导者职业生涯分析	42
二、领导环境构成	51
三、领导环境的适应性与创造性分析	55
第三章 领导关系研究	60
一、领导关系的内涵、分类及特征	60
二、领导关系作用及影响分析	70
三、下级关系处理分析	72
四、上级关系处理分析	77
五、同级领导关系处理分析	82
第四章 领导用权与授权艺术研究	88
一、领导权力观概述	88
二、领导用权思想和原则分析	92



三、领导授权研究	99
第五章 领导者的行为及语言艺术研究	112
一、领导者的规范行为具体表现	112
二、领导者的语言风格研究	114
三、领导者的语言效果分析	115
四、领导者的语言艺术	119
五、提升领导语言艺术的对策建议	131
第六章 领导者的沟通能力与沟通艺术研究	134
一、沟通与沟通原理	134
二、领导沟通的重要性	137
三、沟通方法概述	138
四、有效沟通存在的障碍及解决措施	150
五、领导沟通艺术研究	154
第七章 领导决策	156
一、领导决策与决策模式	156
二、领导科学决策要素分析	163
三、科学决策体制分析	167
四、领导科学决策原则与方法	172
五、领导决策的科学评价	187
第八章 领导者的激励艺术研究	190
一、领导激励艺术的需求分析	190
二、内容型激励理论	191
三、过程型激励理论	199
四、归因型激励理论	204
五、综合型激励理论	206
六、领导激励艺术的运用	207

第九章 领导用人艺术研究	210
一、领导的人才观	210
二、领导人才的发掘与培育探析	211
三、领导用人的误区	216
四、中国传统用人技术精要	220
五、西方用人艺术精要	222
六、新时期领导用人原则及艺术	224
第十章 领导绩效管理研究	241
一、领导绩效概述	241
二、中国政治制度与领导绩效考核	246
三、西方政治制度与领导考核	253
四、领导绩效考核内容	261
五、领导绩效考评方法	268
参考文献	284

第一章 领导理论研究基础

领导活动伴随着人类社会的发展而产生，领导理论也在人类历史进程的千淘万洗中不断被更新、完善和实践。然而，全球化的战略意识对日益严峻的环境、资源、社会问题的兼顾，互联网时代的经营方式的转变，科学技术的持续革新以及个人价值观的转变等因素使原本复杂的领导活动更加难以控制，而研究者对领导理论研究的结论也莫衷一是、众说纷纭，使得领导者虽有众多理论支持却难以抉择、无从下手。然而，事实证明从来不存在最有效的领导方式，世界上唯一不变的就是变化，这又给领导者带来了更大的挑战。本书希望通过对众多理论的整理和评价帮助领导者认识领导理论中的代表性结论，并结合自身所在的组织环境、文化特征、人力资源、组织架构等因素合理运用。当然，对于想要了解领导理论的读者来说，本书可方便你快速了解有关领导理论的相关内容。

一、领导特质理论

正如洛克所说，“领导者与一般人不同，这一点毋庸置疑”，要想真正成为一名出类拔萃的领导者，必须在工作、生活各个方面具备优秀的特质。领导者的个人特质直接决定了员工的基本素质，正所谓“愚”将手下无强兵，“智”将手下无弱兵。此外，特质之所以重要，是因为员工在衡量管理者领导的有效性时，会直接与他们的特质和人格特征相关联。人们很难仅凭绩效考核来推选他们心目中的优秀领导，更多的是习惯于将绩效考核的结果归咎于领导者特质的影响。

一些领导行为的研究者们希望通过对领导特质的研究，总结出具有规律性和普遍性的领导者的一般特质，这就产生了领导特质理论。

（一）领导特质理论的界定

领导特质理论着重研究领导者的品质和特性。狭义的特质概念，主要侧重于



个性特质。即在一个人的行为中出现的规则性或趋势,在这个意义层面,特质研究是个性研究的方式之一。而广义的特质概念则包含了个人在生理、心理、行为和观念上的所有特征,并认为有效的领导者可以从领导者的个人特质中识别。

(二) 领导特质理论的发展

领导特质理论的发展经历了以下三个阶段,最初它强调鉴别伟人的品质;后来则加入了情境对领导的影响,使研究方向向领导环境和领导行为转移;现在则又重新肯定了特质在有效领导中的重要作用。还有部分研究者则认为领导特质理论的发展经历了从传统特质理论到现代特质理论的两个阶段,后文将对这两个阶段的理论进行阐述。

1. 20 世纪早期

20 世纪早期,研究者考察领导特质的初衷旨在探索是什么因素使特定的人成为伟大的领导者,由此而产生的领导特质理论也被称为“伟人”理论或英雄理论,而其研究对象主要集中在伟大的社会、政治和军事领导者。

这种理论认为这些决定性的特质是与生俱来的,而且只有“伟大”的人才拥有这些特质。在这一阶段,研究的方向主要是确定这些能使领导者明显区别于追随者的特定的特质。

2. 20 世纪中叶

20 世纪中叶,特质理论受到一些研究成果的挑战,一些研究者对领导特质的普遍适用性提出了质疑。

比较有代表性的是斯托格迪尔(Stogdill)的研究,他指出:没有什么固定的特质群能使领导者在多种不同的情境中区别于非领导者。具有一定领导特质的个体可能在某种情境下是领导者,但在另一种情境下可能并不如此,甚至恰恰相反^[1]。

对领导环境差异性的认识似乎正好戳到了早先的理论的软肋,若单纯地从领导的特质来解释领导者的行为是否有效且具有片面性,其理由并不充分。领导应当被重新定义为在某种社会情境中的人际关系,而不仅仅是个人所拥有的特质总量。

由于在特质论的矿山中未能挖掘到金子,于是从 40 年代后期开始,研究者们开始把目光从领导者的内在特征转向对领导行为、领导环境的研究上。

3. 20 世纪后期

20 世纪后期,学术界对于用特质理论解释特质如何影响领导的兴趣有所复苏,也基于对以前的特质研究的重新分析后,肯定了有效的领导者在几个关键方面明显有别于常人。



（三）领导特质理论类别

领导特质理论是在领导理论早期出现的，根据对领导特性来源的不同解释，可分为传统特质理论和现代特质理论。

1. 传统特质理论

（1）定义。传统特质理论强调领导者的特性来源于生理遗传，是与生俱来的，并认为领导者只有具备这些特性才能成为有效的领导者。

（2）几个代表性理论。传统特质理论在发展的过程中出现了几个代表性的人物及其观点，他们以领导者的个性、生理或智力因素为观测点，希望制定出有效领导者的标准，并以此作为选拔领导者的依据。

特质理论的创始人阿尔波特（G. W. Allport）及其同事们曾分析过 17953 个用来描写人的特点的形容词。亨利（W. Henry）1949 年则在调查研究的基础上指出，成功的领导者应具备以下十二种品质：①成就感强烈，他把工作成就看成是最大的乐趣；②干劲大，工作积极努力，希望承担富有挑战性的工作；③用积极的态度对待上级，尊重上级，与上级关系较好；④组织能力强，有较强的预测能力；⑤决断力强；⑥自信心强；⑦思维敏捷，富于进取心；⑧竭力避免失败，不断地接受新的任务，树立新的奋斗目标，驱使自己前进；⑨讲求实际，重视现在；⑩眼睛向上，对上级亲近而对下级较疏远；⑪对父母没有情感上的牵扯；⑫效力于组织，忠于职守^[2]。

吉伯（C. A. Gibbs）于 1954 年指出，天才的领导者具有七项特性：①智力过人；②英俊潇洒；③能言善辩；④心理健康；⑤外向而敏感；⑥有较强的自信心；⑦有支配他人的倾向。

然而，随着研究的深入和实践的反馈，传统特性理论受到了各方面的异议，归纳起来，主要反映在以下三个方面：①据有关统计，自 1940～1947 年的 124 项研究中，所得出的天才领导者的个人特性众说纷纭。但各特性之间的相关性不大，有的甚至是相互矛盾的。②进一步的研究发现，领导者与被领导者、卓有成效的领导者与平庸的领导者有量的差别，但并不存在质的差异。③许多被认为具有天才领导者特性的人并没有成为领导者。

2. 现代特质理论

（1）定义。现代特质理论认为：领导者的特性和品质并非全是天生的，而可以在领导实践中形成，也可以通过训练和培养的方式予以造就。

（2）几个代表理论。相比传统特质理论，在现代特质理论的潮流中可谓是百家争鸣，涌现出了更多的代表人物和各种富有见地的观点。

美国普林斯顿大学教授威廉·杰克·鲍莫尔（William Jack Baumol）针对美

国企业界的实况，提出了企业领导者应具备的十项条件：①合作精神；②决策能力；③组织能力；④精于授权；⑤善于应变；⑥勇于负责；⑦勇于求新；⑧敢担风险；⑨尊重他人；⑩品德超人^[3]。

日本企业界则认为，有效的领导者应具备十项品德和十项才能，如表 1-1 所示。

表 1-1 有效的领导者应具备的条件

十项品德		十项才能	
1. 使命感	6. 公平	1. 判断能力	6. 劝说能力
2. 责任感	7. 热情	2. 创造能力	7. 对人理解的能力
3. 依赖性	8. 勇气	3. 思维能力	8. 解决问题的能力
4. 积极性	9. 忠诚老实	4. 规划能力	9. 培养下级的能力
5. 进取心	10. 忍耐性	5. 洞察能力	10. 调动积极性能力

美国管理协会曾对在事业上取得成功的 1800 名管理人员进行了调查，发现成功的管理者一般具有下列二十种品质和能力：①工作效率高；②有主动进取精神；③善于分析问题；④有概括能力；⑤有很强的判断能力；⑥有自信心；⑦能帮助别人提高工作的能力；⑧能以自己的行为影响别人；⑨善于用权；⑩善于调动他人的积极性；⑪善于利用谈心做工作；⑫热情关心别人；⑬能使别人积极而乐观地工作；⑭能实行集体领导；⑮能自我克制；⑯能自主做出决策；⑰能客观地听取各方面的意见；⑱对自己有正确的估价，能以他人之长补自己之短；⑲勤俭；⑳具有管理领域的专业技能和知识。

此外还有很多代表性理论，比如美国前总统尼克松的十个特征论、斯托格迪尔的十六个特征论、华伦·G. 本尼斯在《怎样成为领导》一书中的结论以及保罗·B. 布朗在《领导的艺术》中提到的八项要素等。现将这些内容简明地概述出来，方便感兴趣的读者有一个简单认识和自我比对，汲取百家之长而形成自己的想法，内容如表 1-2 所示。

值得一提的是美国管理学家吉赛利（Edwin E. Ghiselli）的八种个性特征和五种激励特征的理论，由于其论证过程具有严密的科学性，所以受到广泛的认可。八种个性特征包括：①才智：语言与文辞方面的才能；②首创精神：开拓新方向、创新的愿望；③督察能力：指导别人的能力（基本上是指运用管理职能来指导下级的能力）；④自信心：自我评价较高；⑤适应性：为下属所亲近；⑥决断能力；⑦性别（男性或女性）；⑧成熟程度。五种激励特征的内容主要有：①对工作稳定的需求；②对金钱奖励的需求；③对指挥别人的权力需求；④对自

我实现的需求；⑤对事业成就的需求。不仅如此，吉赛利还对这些特征对有效领导的重要性作了研究和归纳，如表 1-3 所示。

表 1-2 几种典型的代表性理论

人物	尼克松 (Richard Milhous Nixon)	斯托格迪尔 (Stogdill)		华伦·G. 本尼斯 (W. G. Bennis)	保罗·B. 布朗 (B. Brown)
理论	1. 坚强的意志	1. 有良心	11. 风度优雅	1. 具有指导思想和长远目标（清楚自己和企业该往何处发展）	1. 前瞻性
	2. “高度”——看到别人所看不到的	2. 可靠	12. 良好的人际关系		2. 信任
	3. 崇高的目标	3. 勇敢			3. 参与意识
	4. 富于人情味	4. 责任心强	13. 有组织能力	2. 充满激情	4. 求知欲
	5. 相信自己，说服别人	5. 有胆略		3. 正直（包括自知之明、坦诚和成熟三个基本素质）	5. 多样性
	6. 富于智慧	6. 智力过人	14. 有判断能力		6. 创造性
	7. 有容人之量	7. 自律		4. 正直是赢得信任的基础	7. 笃实精神
	8. 学会沉默	8. 直率	15. 力求革新进步		
	9. 善于授权	9. 有理想		5. 求知欲	8. 集体意识
	10. 像思想家那样想，像行动家那样干	10. 身体健康	16. 胜任愉快	6. 胆魄	

表 1-3 吉赛利的个性研究

重要性	个人特征
非常重要	督察能力 事业成就 才智 自我实现 自信心 决断能力
中等重要	对工作稳定的需求 适应性 对金钱奖励的需求 成熟程度
最不重要	性别（男性或女性）



他认为才智和自我实现对于取得成功关系重大,而指挥别人的权力的概念并不是很重要,性别这一特征与管理成功与否没有多大关系。

3. 对特质理论的评价

基于对以上领导特质理论的研究,美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)评价说:一方面大多数人相信对于所有成功的领导者,都具备一系列一致而独特的个性特点,并且在一些确定与领导关系密切的特质方面的研究中,其结果确实有共通之处,比如研究发现,进取心、领导意愿、正直与诚实、自信、智慧和具备与工作相关的知识对领导者尤为重要;然而,从另一方面来看,大半个世纪以来的研究从某种程度上印证了具备某些特质确实能提高领导者成功的可能性,但没有哪一种特质能成为成功的保障。

上述领导特质理论无论是传统特质理论还是现代特质理论,都强调了领导者应该具有较多的适应于领导工作的人格特性。但领导特质理论的缺陷及其局限仍然存在。首先,领导特质理论没有考虑下属的作用,而下属对领导的成效往往会产生重要的影响;其次,这些理论很少能具体指出不同的品质和特性在领导工作中的相对重要性;再次,不同的理论依靠的证据并不一致,整个研究并未也很难在保持客观条件一致的情况下进行,因此众说纷纭;最后,随着研究的展开和深入,以及当前政治、经济格局的变化使得领导环境与以往大不相同,被当作领导者的特性的条目也越来越多,而且有不断增多之势,这导致理论上的争执和混乱,再加上描述这些特征的词多为表述心理特征的概念,主观性较强,有时甚至连研究者自己也很难给出一个明确的界定。

(四) 领导特质分析

领导者需要具备哪些素质?这份清单已经变得越来越长,越来越理想化,同时也越来越复杂,导致人们对领导者的期望也发生了变化。我们希望领导者自信与谦逊兼备,既胆略过人又小心谨慎,既充满热情又冷静理智,既冲劲十足又耐心,既勇于竞争又善于合作,既坚持原则又灵活多变,同时又能富于理性和感性,精通战略和战术。

然而大道至简,一个世纪以来的特质研究到底有没有可供参考的基于有效领导的一般特质呢?既然古语“正心,修身,齐家,治国,平天下”能长时间地指导古之圣贤的成功,那么有效领导必然也会具备一般特质,只是在联系具体领导行为和领导环境时需要审时度势,把握不同特质的重要程度的差异性。下面列出了与有效领导相关的一般人格特质^[4]。

1. 自信

俗话说“信心是命运的主宰”,“自信者不疑人,人亦信之。自疑者不信人,



人亦疑之”，领导自身的充分自信在任何情况下都很重要，自信而不自大的领导会坚定团队成员的信心。

自信是研究者首先发现的领导特质之一。领导者不仅要对自己有信心，还应借助清晰的话语、良好的姿态以及振臂挥手等合适的信号，将自信传递给团队。

2. 诚实可靠

越来越多的证据和观点表明诚实可靠与领导的有效性息息相关。诚信被定义为个人被其他个人所承认的内涵、动机和诚实。领导必须值得信任，他们也必须信任团队成员。以下举措值得有远见的领导关注与实践：①言行一致。实践自己的倡议并树立榜样，让他人了解你的意愿并欢迎他人对此作出反馈评价。②当你的组织面临困难，首先需要的是去解决问题而不是去挑错责怪他人。③荣誉感。一次泄密事件导致永久地失信于人。④高度正直。做道义上正确的事来树立威信，哪怕引发政治上的牵连。⑤讲真话。不要为过去的谎言编故事，否则很难保持始终如一。⑥己所不欲，勿施于人。如果你督促他人公平地对待工作伙伴，那么首先自己做到公平。⑦把信任看作回报。信任应被视为获得优势的途径，在困难时，领导必须努力被他人信服，例如，当业务不如预期时，管理者不应向公众发布虚假的财务报表。

3. 谦逊

谦逊或者说恰当的谦逊和自信同样是领导的关键特质。柯林斯曾经说，“我只回答我所认为的和我所知道的，我所知道的是：我不知道”，谦逊应该是领导者的基因。谦逊在一定意义上承认你并非无所不知，无所不能，承认你对团队成员和他人所犯的错误。

4. 情绪稳定

情绪稳定是指拥有将个人情感控制在适合周围情况的能力。与情感相关的低稳定性情绪包括焦虑、忧郁、愤怒、困惑和忧愁。

情绪稳定性是一种重要的领导特质，有研究表明，主管领导情绪不稳定或缺乏镇定，将对压力处理欠妥，屈服于心情，易怒以及行为前后不一。这些不一致将削弱与团队成员、同级和高层之间的关系。相比之下，有效率的领导在危机面前通常都很镇定自信，行为稳定。

5. 热情

人们投奔于你是为了获得鼓舞。热情是激励他人完成任务的最伟大工具。几乎在所有情况下，大家都期待热情的领导。团队成员对热情给予积极回应，部分原因在于热情被认为是对建设性行为的回报。热情有利于成员之间建立良好的关系。

6. 幽默感

幽默永远是快乐的催化剂，没有员工能够拒绝幽默的人，幽默使领导者更易



接近和富有人情味，并能激发员工快乐地工作。幽默还能帮助领导者化解紧张和矛盾的局面，增添个人魅力，从而在团队中树立更高的权威。

7. 关怀

随着时代的变迁，心理需求的层次也在发生变化，员工越来越注重企业文化的人性化、价值认同和人文关怀，这些都要求领导们在管理上的转型。善于关怀下属的领导不仅有助于团队关系的融洽，也能在一定程度上提高员工的忠诚度和支持率。

8. 弹性和适应性

对于组织和组织中的个人来说，变革不可避免也势在必行，这就要求领导者要能够适应变化。领导必须以足够的弹性来应付技术进步、裁员、客户意见和工作团队变化这类普遍的变动。拥有弹性的领导能都调整自己适应变化环境的需求，就像刹车能够不断地调整汽车以适应路况一样，毕竟，一方面路况不可能一直相同，另一方面你不可能一直前行、疲劳驾驶。

9. 果断

果断是指能够坦率地表达需求、观点、感受和态度。让他人知道你的立场有助于领导的有效性。果断有助于领导及时完成任务并达成目标，在面对团队成员的错误时，也能提出更好的绩效标准、更高的期望和在更高的管理水平上提出合理的需求。

10. 自我控制

一个具备高度自制能力的人一定是一个冷静、理智、刚毅的人，具备这种特质的领导者往往遇到挫折愈发坚挺、坚决执行并完成组织的既定目标和愿景，对待员工也能控制情绪，就事论事，从而减少团队成员的抱怨和不满，推动公司计划更好地落实。

11. 勇气

成功永远不会是一棵常青藤，失败的风险时刻存在，这就需要领导者有勇气面对失败的可能或结果，不退缩、不畏惧，积极应对面临的不确定性因素。同时领导者还需要有勇气承认错误、承担责任，这将更有利于组织的成长与进步。

（五）领导特质理论的应用

特质理论认为，如果位于管理层的人具有所期望的领导特质，那么组织就能够更有效、更成功地运行。

组织通常会利用人格检测工具去发现恰当的人选。下面给出了一个关于诚实可靠的领导者的行为与态度的评价测试（见表1-4）。