

领

Leadership

(第三版)

沟通的视角

A Communication Perspective

[美] 迈克尔·海克曼 克雷格·约翰逊 著 王瑞华 译

司



世纪出版集团 上海人民出版社

颂

中国书画函授大学

视觉传达设计
Visual Communication Design

THE CHINA CORRESPONDENCE UNIVERSITY OF DISTANCE EDUCATION

学



CHINA CORRESPONDENCE UNIVERSITY OF DISTANCE EDUCATION



(第三版)

沟通的视角

A Communication Perspective

[美] 迈克尔·海克曼 克雷格·约翰逊 著 王瑞华 译

图书在版编目(CIP)数据

领导学:沟通的视角/(美)海克曼(Hackman, M. Z.),
(美)约翰逊(Johnson, C. E.)著;王瑞华译. —上海:上海
人民出版社, 2004

书名原文:Leadership: A Communication Perspective

ISBN 7-208-05009-0

I. 领... II. ①海...②约...③王... III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 124162 号

出品人 施宏俊

责任编辑 王志钧



领导学

[美]米歇尔·海克曼 克雷格·约翰逊 著

王瑞华 译

出 版	世纪出版集团 上海人民出版社
	(200001 上海福建中路 193 号 www.cwen.cc)
发 行	世纪出版集团发行中心
印 刷	北京华联印刷有限公司
开 本	700×1020 毫米 1/16
印 张	31.25
插 页	1
字 数	403,000
版 次	2004 年 7 月第 1 版
印 次	2004 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 7-208-05009-0/C·166	
定 价	49.00 元

前言

这一版《领导学:沟通的视角》诞生于新千年之初,这似乎是一个把所有人都变成预言家的重大历史时刻。政治分析家、新闻工作者、未来派人士、科学家和神学家都在思索着下一个世纪的生活将是什么样子。我们相信,在未来的几年中,人们会更加强调下属、道德、转变型领导者、多样性和授权。作为预言家,我们的经验很有限,我们的预测也许是错误的。然而,上面所描述的发展在这一版中占有举足轻重的地位。前两版的读者会注意到本版中有关下属作用的资料增加了,有专门的章节讨论道德和转变型/魅力型领导,延伸和更新了领导多样性范围、合作型领导以及授权策略。

《领导学:沟通的视角》既强调理论,又强调实践。因为我们认为领导是一个象征性的过程,领导者不是与生俱来的,而是制造出来的。领导能力是沟通能力的产物。每一章在讨论研究和理论的时候,都要结合能够改进领导有效性的实际建议。每一章都有个案研究,研究精要、应用练习和自我评估。

前六章介绍了领导学的基本理论。第一章研究了领导与沟通之间的关系,深入地分析了领导与管理之间的区别以及领导者与下属的关系。第二章对领导者和下属的沟通模式方面的研究进行了考察。第三章与第四章概括介绍领导学理论的发展。第五章与第六章侧重讨论了实施领导所必须的两个方面——权力和影响力。

接下来的三章对特定情形下的领导作了一个概述。第七章介绍了团体领导中的小团体领导者,将团体和小组进行对比,讲述了自管式工作小组的运用。第八章讨论的是组织领导。第九章分析了公众领导的培育力。有关公共演说的材料,以前是放在附录里,现在被直接放在了这一章的正文当中。

最后三章对重要的领导问题进行了分析。第十章讲的是文化差异,如何鼓励多样性,如何缩小性别领导差异。第十一章叙述了伦理行为的组成部分,简要勾勒了可以指导领导者与追随者的道德观。第十二章讲的是可以开发有效领导沟通的策略。

正如我们在第二版的前言中已经说过的那样,这本书只是为了从沟通角度来

介绍领导学，不是什么有关这个话题的最后结论(如果有最后结论的话)。请将《领导学:沟通的视角》看作是我们在领导和下属问题上与你持续进行的对话的一部分。我们欢迎你对我们的结论发表不同意见，提出你自己的更深层次的见解，以研究项目、论文和小组讨论的方式来深入探讨这些话题。如果我们忽视了你认为对于领导学的研究和实践来说很关键的问题，请告诉我们。将你的评论和建议以电子邮件或者平信的方式发至下列地址或者由威弗兰德出版公司转交。

Michael Z. Hackman
Department of Communication
University of Colorado—Colorado Springs
1420 Austin Bluffs Parkway
Colorado Springs, CO 80933-7150
mhackman@mail.uccs.edu.

Craig Johnson
Department of Communication
George Fox University
414 Meridian St.
Newberg, OR 97132
cjohnson@georgefox.edu.

目 录

前言

001 第一章 领导与沟通

- 003 | 领导：处于人类经验的核心
- 006 | 领导的定义
- 006 | 人类沟通的本质
- 010 | 人类沟通的过程
- 013 | 领导：一种特殊的沟通形式
- 014 | 领导者与管理者
- 017 | 领导者与下属的关系
- 020 | 沟通的意愿、领导的沟通技巧
- 025 | 在拥挤的屋子里表演：作为印象
管理者的领导者
- 029 | 小结
- 030 | 应用练习
- 031 | 注释

035 第二章 领导和下属沟通模式

- 037 | 领导者沟通模式的层面
- 037 | 专制式、民主式和自由式领导形式
- 047 | 任务和人际领导模式
- 048 | 密歇根大学的领导研究
- 049 | 俄亥俄州立大学领导研究
- 051 | 麦克格里高的X理论和Y理论
- 051 | 布莱克和麦康斯的领导网格
- 054 | 下属沟通模式
- 060 | 小结
- 061 | 应用练习
- 062 | 注释

065 第三章 特征、情形与功能领导

- 067 | 理解并阐释领导
- 068 | 特征法
- 071 | 情形法
- 071 | 菲德勒权变模型
- 076 | 路径—目标理论
- 079 | 赫斯和布朗夏尔情形理论
- 083 | 领导者—员工交换理论
- 084 | 功能法
- 088 | 小结
- 089 | 应用练习
- 090 | 注释

093 第四章 转变型和魅力型领导

- 095 | 转变法
- 098 | 转变型领导的特点
- 099 | 创造性
- 110 | 重视互动和交流
- 114 | 有远见
- 119 | 善于授权
- 120 | 富有热情
- 120 | 领导魅力观
- 121 | 社会学的研究
- 122 | 心理分析学的研究
- 123 | 政治学的研究
- 124 | 行为学的研究
- 125 | 归属研究
- 126 | 沟通研究
- 128 | 领导魅力的阴暗面
- 130 | 小结
- 131 | 应用练习
- 134 | 注释

139 第五章 领导与权力

- 141 权力：最最肮脏的词
- 142 权力与领导
- 142 相互依存但不是相互转换
- 142 权力的来源
- 150 决定使用哪种类型的权力
- 152 有力的交谈与无力的交谈
- 155 授权
- 161 授权过程的组成部分
- 161 改变环境
- 163 提供资源
- 163 建立一种个人权力感
- 164 授权模型
- 165 指引道路
- 166 超级领导与自我领导
- 169 小结
- 169 应用练习
- 171 注释

175 第六章 领导与影响力

- 177 信誉：成功影响之关键
- 178 信誉的层面
- 179 信誉的效应
- 180 建立你的信誉
- 183 服从获得策略
- 190 开发辩论能力
- 195 作为协商人的领导者
- 196 营造一个合作的气氛
- 197 观点吸收能力
- 198 协商：共同解决问题的方式
- 201 小结
- 202 应用练习
- 206 注释

213 第七章 群体与团队中的领导

- 215 群体互动的基础
- 216 从沟通角度看群体
- 217 任务和社会因素
- 219 群体的演变
- 221 自然产生的领导
- 222 如何不成为一名领导
- 222 有用的策略
- 223 信用分数
- 224 任命的领导者与自然产生的领导者
- 224 会议中的领导
- 228 团队领导
- 228 群体什么时候是团队
- 233 开发团队组建技能
- 237 自我引导的工作团队
- 247 小结
- 248 应用练习
- 250 注释

255 第八章 组织中的领导

- 257 组织中的象征性领导
- 257 沟通与组织
- 258 组织文化的要素
- 261 象征性领导的性质
- 267 塑造文化
- 269 危机中的领导
- 270 危机剖析
- 272 危机管理工具
- 277 预期的力量：皮格马利翁效应
- 279 预期传达
- 280 加拉提亚效应
- 282 让皮格马利翁发挥作用
- 283 小结
- 284 应用练习
- 286 注释

291 第九章 公众领导

- 293 公众领导的力量
- 299 通过公关来引导舆论
- 301 通过公共演说影响听众
- 301 关键的领导工具
- 305 发展有效的公共演说技巧
- 313 说服性演说
- 313 成功游说的特点
- 316 演说阶段
- 318 合作型领导
- 320 小结
- 321 应用练习
- 323 注释

327 第十章 领导与多样性

- 329 管理多样性——领导的核心
- 329 理解文化差异
- 330 文化的定义
- 331 文化的分类
- 338 文化的协合
- 341 培育多样性
- 341 多样性的好处
- 342 多样性面临的障碍
- 344 提倡多样性：最好的做法
- 349 性别领导差异
- 350 男性和女性领导行为：有差别吗？
- 353 制造差异
- 356 减小差异
- 362 小结
- 363 应用练习
- 364 注释

369 第十一章 道德领导与下属

- 371 道德的重要性
- 371 领导的道德困境
 - 372 诚实的问题
 - 372 责任的问题
 - 373 权力的问题
 - 373 忠诚的问题
- 374 道德行为的构成
- 375 道德观
 - 375 康德的绝对命令
 - 376 功利主义
 - 376 德性伦理
- 380 共产观
- 385 公仆式的领导者
- 387 勇敢式的追随
 - 388 勇于承担责任
 - 388 勇于奉献
 - 389 勇于挑战
 - 389 勇于参与转变
 - 390 勇于离开
- 390 小结
- 391 应用练习
- 393 注释

397 第十二章 领导能力开发

- 399 领导能力开发：毕生的旅程
- 400 领导能力开发的三个组成部分
 - 400 领导的学习
 - 403 领导的经历
 - 410 找到合适的指导者
- 417 领导能力开发是一个内部过程
 - 417 史蒂芬·柯维的高效能人士的七个习惯
 - 419 凯文·卡什曼的由内向外的领导
- 422 领导转变
 - 422 掌管过程
 - 423 管理转变
- 425 小结
- 426 应用练习
- 428 注释

431 注释和出处

449 参考书目

领导与沟通

解

1

综

概览

领导：处于人类经验的核心

领导的定义

人类沟通的本质

人类沟通的过程

领导：一种特殊的沟通形式

领导者与管理者

领导者与下属的关系

沟通的意愿、领导的沟通技巧

在拥挤的屋子里表演：作为印象管理者的领导者

领导是一种行为，不是一个职位。

——唐纳德·麦加农

领导：处于人类经验的核心

领导普遍为人们所关注。多少世纪以来，历史学家、哲学家和社会科学家一直在试图去了解和解释它。从孔子到柏拉图再到马基雅维利，许多世界上最负盛名的思想家都对人类如何彼此进行领导作了理论阐释。^[1]之所以如此痴迷的一个原因就在于人类经验的性质。领导现象随处可见。我们早上起床，翻开报纸或者打开收音机或电视机，看一下世界各地的领导有何举动。我们上课、工作，与社会团体相互作用——这些社会团体全都拥有各自独特的领导模式。我们日常生活中涉及领导现象的经历与其他文化中的个人经历并没有很大的不同。无论是在现代的工业化国家还是在农业部落文明中，领导都是人类生活中不可缺少的组成部分。

虽说每个社会都有领导，但是有些学者对一个领导者究竟有多大作用却表示怀疑。他们认为一个领导者只是一个团体成功与失败的一小部分原因，却要代替真正起作用的其他因素承担褒奖或者指责。^[2]比如说，一个企业的命运可能更多地取决于行业趋势和市场条件，而不是总裁的决策。如果连最起码的有能力的队员都没有，那么即便是最好的教练也无法让一个队夺冠。

我们承认领导的重要性可能被夸大了。但是我们仍然确信领导者确实很重要。针对每一个对领导重要性持怀疑观点的研究来说，都会有更多的研究表明领导者对团体的结果具有重要的影响。^[3]那些贬低领导的企图似乎也失去了动力。某些一开始怀疑领导者重要性的人现在也承认这些个人对组织及其成员施加着强大的影响力。^[4]不管组织的具体内容如何：政府、公司、教堂，或者集会、学校、运动队以及项目小组，下属在有效的领导下会取得成功，而在无效的领导下会遭受挫折。因此说，对领导的研究不仅仅是一个学术问题。理解领导对我们所有人

都有重要的现实意义(专栏1.1的例子可以说明领导的重要意义)。在这里,我们将考察各种不同情形下的领导。但是我们的观点仍然保持不变——从沟通的角度才能最好地理解领导。让我们首先思考一下人类沟通的特殊性和领导的独特性质。

我认为领导是至关重要的行为。

——米歇尔·尤西姆

专栏1.1 个案研究

命丧珠峰

在高风险活动中,比如说漂流、攀绳下降和登山,领导的好坏几乎意味着生与死的区别。在畅销书《走进空气稀薄地带》(*Into Thin Air*)中,身为登山专家的作者乔恩·克拉科尔(Jon Krakauer)讲述了拙劣的领导决策是如何导致珠峰——世界上最高的山峰(8848.13米)——上的悲剧的。(IMAX的一位摄影师在1996年珠峰悲剧期间曾在珠峰上记录下了援救努力。)

1996年4月,克拉科尔参加了“冒险咨询”者探险队,为《户外》(*Outside*)杂志撰写一篇关于珠峰的文章。那年春天,一共有好几个队在珠峰上,但是“冒险咨询者”与一个名叫“山狂”(Mountain Madness)的公司组织的登山队联系最密切。这两个队的领导有着非常不同的管理办法。罗伯·霍尔(Rob Hall),35岁,新西兰人,是一位谨慎的、很有组织性的登山者,由他领导着“冒险咨询者”。他对登山有“很系统、很细致的要求”。由于他是一个成功的珠峰向导,其他队的领导常常征求他的意见。相反,美国人斯科特·费希尔(Scott Fischer),“山狂队”的领队,却采取了一种“令人痛苦的、注定失败的方法。”40岁的费希尔拒绝因为伤病而放慢脚步。他是一个很合群、精力很旺盛的领导者,可以很快地找到朋友。这是他的团体第一次有组

织地攀登珠峰。参与者们，他们当中有许多是登山新手，每人为这次旅行交纳了6.5万美元。

攀登珠峰是很危险的活动，每四个成功登山者中就有一个丧生。登山者要忍受种种与海拔高度相关的病痛，包括冻疮、低温症、体重严重下降和肺、脑损伤。许多人因此而丧生。至少，在海拔那样高的地方（山巅达到商业喷气式飞机飞行的高度），思维变得困难起来。在更极端的情况下，登山者会出现幻觉，丧失判断力。有伤病的队员必须被送到半山腰，那里的空气浓度允许直升机进行援救。

霍尔和费希尔的队伍（两队加起来共有20名登山者）在5月9日（星期五）的午夜左右开始了他们最后一段攀登。两队的队员都被告知返回宿营地的时间不能晚于下午2点，即便他们没有到达山顶。滞留会耗竭登山者的瓶装氧气供应，加大低温症、冻疮和思维障碍的几率。行动拖拉的队员在天黑之前将无法返回宿营地。

由于队尾登山者在狭隘地带的堵塞，攀登的进程很缓慢。克拉科尔在下午1点左右登上峰顶，并且往回返。罗伯·霍尔和斯科特·费希尔无视自己的时限，也许是出于竞争压力。霍尔很失望地看到他的大多数登山者已经开始返回，他想确保去年攀登失败的一位登山者这次取得成功。而费希尔的队伍仍然向山顶攀登。费希尔，由于是第一次领导珠峰攀登，需要一次成功的攀登来确立自己的事业。两队的登山者在下午3点以后还在珠峰上。下午6点左右，一场暴风雪发生了，时速每小时超过60海里。克拉科尔安全返回，但是霍尔和费希尔却没有。尽管有其他登山队的努力援救，两个队的领导和三个队员最后还是丧命。霍尔/费希尔队伍另外一个成员侥幸逃生，但是却失去了大部分手指和鼻子。

许多失算导致了这次珠峰悲剧。除了忽视返回时间以外，队领导在攀登期间没有预计到延误并且采取相应的防范措施。霍尔在以前的攀登中从来没有遇到如此恶劣的气候条件。他也许是过于自信了。尽管筋疲力尽，慢性肝病又突然发作，费希尔仍然决定继续攀登。他的助手，一名经验丰富的俄罗斯向导，选择了平安返回营地而不是与队伍待在一起。队员也表现出错误的判断，在疲劳和高空疾病原本应该让他们返回