

C is Classic C is Creative C is Career-Driven C is Cheers

C

be established in ...

最系统、最权威的领导学教材

被清华大学、南京大学、华盛顿大学等150所国内外知名大学采用

亚利桑那州立大学公共管理学院副院长纳哈雯蒂教授的经典之作

THE ART AND SCIENCE OF LEADERSHIP

5th Edition

纳哈雯蒂

领导学

(原书第5版)



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

译者
程德俊 徐森
[美] 安弗莎妮·纳哈雯蒂 (Afsaneh Nahavandi) (亚利桑那州立大学)

[美] 安弗莎妮·纳哈雯蒂 (Afsaneh Nahavandi) (亚利桑那州立大学)

程德俊 徐森 译 著

纳哈雯蒂

THE
ART AND SCIENCE
OF LEADERSHIP

5th Edition

领导学

(原书第5版)

图书在版编目 (CIP) 数据

纳哈雯蒂领导学 (原书第 5 版) / (美) 纳哈雯蒂著 ; 程德俊 , 徐森译 .
北京 : 中国人民大学出版社 , 2009
ISBN 978-7-300-10970-1

I . 纳…
II . ①纳…②程…③徐…
III . 领导学
IV . C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 113250 号

纳哈雯蒂领导学 (原书第 5 版)

[美] 安弗莎妮 · 纳哈雯蒂 著
程德俊 徐 森 译

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.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 214 mm × 275 mm 16 开本

版 次 2009 年 7 月第 1 版

印 张 16 插页 2

印 次 2009 年 7 月第 1 次印刷

字 数 453 000

定 价 52.80 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



译者序

程德俊

南京大学管理学院副教授

领导技能的培养一直是工商管理教育的核心。然而，领导学学科的发展一直处于一个相对滞后的状况。在国内大多数 MBA 和本科工商管理教育中，领导学还没有被列为核心课程。这其中有师资、教材、环境的等等原因。但是，最根本的原因还在于我们认为领导学完全就是一门艺术，从而试图用领导者的个人经验替代科学的领导学研究。大量的领导学课程都是讲授者个人经验的总结。经验与科学最大的差异在于外部效度，即可推广性。讲授者自认为他的方法放之四海而皆准，而实际上只是特定环境下的产物。当我们用缺乏科学的眼光来看待经验的时候，经验本身成为进一步学习的障碍。久而久之，我们大多数人反而产生了“熟练的无能”，使得我们对新的环境和情境熟视无睹。领导技能既具有隐形知识的一面，同时也具有显性知识的一面。经验就是增加我们隐形知识的一种重要途径。但是缺乏科学理论指导的经验，往往是无效的。心理学的研究已经表明，人类在认知世界的过程中，有很多天生的障碍和弱点，比如过度自信、自我服务、群体思维等。科学的研究能够帮助我们打破这些障碍，更好的认知自我，了解他人，从而提高领导的技能。再有天赋的体育运动员，如果缺乏高水平教练的指导一定难以取得很好的成绩。在体育教练的身上凝聚的就是人们用科学的方法对人类运动行为进行研究的知识总结。现在，我们要用科学的领导学知识武装自己，甚至成为其他领导者的教练。另外，领导还是一个高度文化导向和情境导向的管理行为，这标志着国外的领导学理论要适应中国必须进行修正和本土化。国内领导学研究的缺乏使得我们在课堂上很少能够针对国内情境提出解决方法。

正如作者所说，“领导者不是天生的，而是培养出来的”是本书的基石。《纳哈雯蒂领导学》一书从科学的角度展示了领导学研究的过去、现在和未来，不同领导学观点之间的争论和冲突，以及实践中领导者的困境。坚持科学研究的方法和视角，使得本书观点严谨，内容丰富，无论对学习者还是实践者都具有很大的启发。在我本人的领导学课程教学中，也曾多次使用该书作为教材。在教学过程中，我感觉这是一本值得向大家推荐的好教材。虽然我们都知道翻译教材是一项出力不讨好的工作，但是在这次中国人民大学出版社邀请我翻译本书第 5 版的时候，我还是欣然同意。在翻译过程中，我也发现第 5 版比第 4 版无论在内容和结构上都做出了很大的调整，显得更为完美。

当然，在半年的时间之内，将一本教材完整翻译出来并不是我们两个人所能完成的工作。这离不开我们团队的辛勤劳动。第 1、2 章由程德俊、李晓钰翻译，第 3、4 章由王德鑫翻译，第 5、6 章由赵勇翻译，第 7、8、9、10 章由徐森翻译。最后由程德俊修改和统稿。感谢人大出版社编辑高进和陈漪的督促和编辑。



中文版序

领导是一个普遍存在的概念。历史上每一个公民都会密切关注到他们的领导者。他们或者尊敬他们，或者诋毁他们，或者依靠他们获得成功和快乐，仿佛众人的命运取决于领导者以及他们之间的权力斗争。在高度复杂和全球化的现代组织中，如何领导他人也一直是一个巨大的机遇、挑战 and 一份责任。领导者不仅需要渊博的知识、相当的才能并且获得相应的信息，他们还必须成功地激励具有不同背景、兴趣的个体，满足来自全球的不同下属的需要。所以，我们比以往任何时候，更加需要有效的领导者。他们需要具有理解全球环境动态性和复杂性的能力，需要具有处理复杂问题的聪明才智，与被领导者共情的敏感性，以及激励他们努力获得成就、实现相互冲突目标的智慧。

为了让我们的组织更加有效、我们的社会成功运转，我们必须挑选和开发正确的领导者，给他们提供有效的工具。因为在任何组织环境中，领导他人实现组织目标的过程总是可以实现的。本书将提供一个针对所有组织的、对于领导研究的广泛回顾和分析。但是，我们也必须注意到，本书中提及的很多研究以及针对领导的大部分现代研究都是在西方文化背景下进行的。然而，领导并不是一个可以脱离文化情境独立存在的概念。例如，中文版的读者必须注意，中国古代历史和丰富的文化传统将对于人们对领导的期望，以及认为什么是有效的领导的看法产生很大的影响。所以，那些将领导定义为一个独立的事件，侧重于个人和短期影响的领导概念，都将会发现在中国这样一个具有悠久历史、所有事件紧密相连的文化背景中很难适用。

虽然本书主要提供了西方文化背景中有关领导的研究，但是也包含了一些非西方文化背景的不同领导研究。这些非西方文化背景认为，目标是整合和合成的，影响是长期的，时间是循环的，个人与他人和群体自然相连。中国的学生会在本书中发现很多文化相关的概念。例如，与中国文化相似，西方看重尊重他人、创新和变革型领导，以及正直、自我领导等领导原则。Diana J. Wong-Mingji (2009) 在他最近有关中国文化神话和领导的书中指出，虽然很多概念在不同文化中都很类似，但是他们的含义在中国文化中发生了改变。例如，在西方背景中，自我管理指的是对目标的承诺，而在中国文化中却指的是一种美德和责任 (Wong-Mingji, 2009)。另外，Wong-Mingji 还认为，当代中国的很多领导原则是在整合了很多古代传统和现代新实践的基础上产生的。这些领导原则包括：工作和学习的平衡、与环境相适应的变革、再生性变革、承诺于所有层次的结构性的社会关系 (Wong-Mingji, 2009)。虽然并不是所有这些领导原则都将在本书中得到直接讨论，但是读者将会发现，他们能够在很多领域将西方理论和中国领导实践整合起来。

Afsaneh Nahavandi



前言

有效地领导他人是一项艰巨的挑战，也是伟大的机遇和重要的责任。自本书第1版问世以来，人们对于领导的关注也与日俱增。我们的组织和机构比以往任何时候更需要有效的领导者。这些领导者需要了解当今动态的全球环境的复杂性，能够处理复杂问题，具备与被领导者共呼吸并激励他们追求卓越的能力。“领导”自始至终都是人们感兴趣的话题。自从人类为了完成任务开始组成群体以来，领导者和被领导者的关系就已经形成。历史上的每个社会都非常重视领导者，对他们充满尊敬或敬畏之情。纵观人类整个历史，数百万人的命运取决于帝王将相的正义或邪恶，以及他们为了追求权力而挑起的战争。世界各地的儿童都在小时候就听到一些神话故事，从中得知人们的幸福和灾难在很大程度上依赖于领导者的善行（或邪恶）。

毫无疑问，我们痴迷于那些领导我们的人。甚至，一些人认为领导是一个神奇的过程。实际上，当我们在阅读历史故事或与我们同时代的领导者见面的时候，我们也被他们看似神奇的功绩所惊呆了。他们调动军队，创建新的国家，仿佛完全凭借个人意志的力量就摧毁了旧的文明。领导者通常是光芒四射的，以至于我们有时并不能认识到，领导者是不能独自一人完成任何事情的。相反，是被领导者的力量在推动历史——是军队中的士兵保证了战争的胜利；是员工的辛苦劳动挽救了摇摇欲坠的公司；是志愿者的主动工作保证组织能够实现目标。我们也必须记住，许多杰出的领导者发现自己被曾经崇拜他的追随者抛弃和拒绝。戴高乐总统担任法兰西领导的道路就是一个漫长、曲折和不断失败的过程。二战以后他作为民族英雄就任总统，其后曾两次被迫辞职。丘吉尔也曾两次被迫辞职，而且他的领导地位在很长时间内既没有得到人们的尊重也没有得到认可。恺撒在他与罗马参议院的斗争中经历了多次的起伏。而玛格丽特·撒切尔夫人的命运也与英国公众的情绪起伏以及欧洲的经济波动联系在一起。巴基斯坦的贝·布托（Benazi Bhutto）数次从国家英雄变为国家罪人。克莱斯勒公司（Chrysler）的李·艾柯卡（Lee Iaccoca）也并不总是人们所认为的英雄。在成功领导IBM公司很多年以后，小托马斯·沃森（Thomas J. Watson Jr.）被赶下台。杰克·韦尔奇（Jack Welch）最近从通用电气公司领导的位置上退休，被许多人认为是美国最成功的CEO之一。但是在担任通用电气CEO的早期，由于他不断裁员以降低公司规模，人们给他起了个“中子杰克”（Neutron Jack）的绰号。世界第五大人口最多的国家——印度尼西亚的前总统梅加瓦蒂（Megawati Sukarnoputri）是印度尼西亚独立之父苏加诺（Sukarno）的女儿。一些人认为

她是英雄，但另外一些人却认为她是一个糟糕的决策者。世界上许多当选的领导者都面临相同的挑战。

如果一个领导者的权力真的具有魔力，为什么它们会时而增长，时而消退？为什么它们不能在任何时候都有效？为什么它们对某些被领导者有效，对某些被领导者却无效呢？这些问题以及其他相关问题将在本书得到解答。

为了让我们的组织变得有效，让社会成功运转，我们必须能够挑选、开发和培训合适的领导者，并帮助他们成功。因为领导他人实现组织目标的过程适用于任何组织环境，本书不仅对商业，也将对其他类型组织的领导问题进行了广泛的研究和分析。现在领导学研究已经使得领导不再神秘，并且使得我们这些凡人也能够学习它。尽管我们还会碰到很多领导者，他们的绩效和行为不能用科学的方法进行分析，但是我们已经总体上认识了领导以及知道如何培训一个人成为领导者。新理论知识的基础是：领导者不是天生的，而是可以培养出来的。我们大部分人可以通过学习成为一个有效的领导者。虽然，我们中可能只有少数人能够影响人类文明，但大部分人可以通过学习提高自己的领导技能，关心被领导者，并改变所在的组织和社区。

尽管在过去的 70~90 年中，不同学科对于领导的研究知识在不断累积，但在该领域还是存在很大的分歧。学者和实践者们对如何定义领导和它的关键组成存在不一致的意见。学者和实践者还在不断争论：领导者的人格和行为是否应该成为调查的焦点。另外，他们深入讨论了被领导者的角色和特征。这些差异和不一致的意见也都将在本书中得到论述。这些使得我们能够认识到，领导是一个复杂的过程。然而，本书重点在于如何提炼知识、确认主题和整合概念，以对学生和实践者有所帮助。

保持旧版本的优点

本书第 5 版在保持我们前 4 版优点的基础上，引入了一些新的主题和特色。正如我们在前面第 4 版所做的那样，领导学领域的许多争议和讨论在这一版继续得到体现。我将继续强调整合各种概念，在采取跨文化视角的同时，从各种理论中提炼有用的和有实践意义的概念。全书的指导理念和前提假设保持不变。

- **我们所有人能够通过学习成为有效的领导者。**对有些人而言，在某些领域的学习比其他人更容易。但是在组织的实践和支持下，我们所有人能够提高自己的领导能力。当然，我偶尔也会碰到一些难以置信的充满魅力的领导者。他们似乎具有调动他人的特殊能力。这似乎可以归功于他们特殊的领导天赋，从而这对我们系统的分析领导提出挑战。但通过努力和批判性思考，我们可以客观地分析他们的领导风格以及使他们有效的情境。这样的分析使得他们的绩效不再神秘，提供了理解他们的有效性和向他们学习的实践指南。通过该过程，魅力型领导者的行为不再神奇，变得可理解和可预测的。我们大部分人都没有想改变文明，尽管我们可能应该这样。取而代之的是，我们试图改变我们的团队、部门和组织，向更高的效率和效果目标前进。我们希望更好的决策、更满意的员工、更高质量的产品和服务以及更满意的顾客。这些结果固然很难获得，而获得他们却并不需要魔力。我们能够使用现在的领导学理论去达到这些目标。新版第 10 章讨论了帮助领导者发展的工具和方法。
- **应用导向。**在继续强调理论和分析以及引入前沿研究的同时，本书继续坚持应用导向。目标是帮助学生理解领导学理论的发展，并加以应用以发展和提高自己的组织。
- **跨文化导向。**领导不是一个与文化无关的过程。当它发生在某种文化背景中时，在这种文化中认为有效的领导风格和行为在其他的文化中却存在差异。不过，一些普遍的威胁存在于跨文化领域。很少有领导学理论学者在其著作中完全地考虑文化情境，无论是全球还是美国内部的文化情境。种族和性别的问题也很少提到。本书的目标之一就是涵盖领导学有关的跨文化、种族和性别分析作为领导有效性论述的主要部分。美国不断变化的人口统计特征和世界经济的全球化使得这样的分析成为必要的内容。新增的

第2章将对国家和团队层面的文化进行广泛地分析。而“跨文化”这一概念将贯穿全书，在其他论述中得以全面整合。

- **关注不断变化的组织。**本书通过讨论组织正面临的剧烈变化，持续关注未来。新增的第9章集中讨论领导变革面临的挑战。商业和非营利组织正面临不断的持续挑战，为了变得更加有效，他们不断改组、重新定义组织中领导者的角色。团队是组织的支柱。对于质量和顾客的关注已经从学术层面转变为我们组织每天的实际工作内容。灵活性和适应性在领导和组织有效性的讨论中占据中心地位。这些变化要求重新审视领导者的角色和功能。旧的理论没有充分解释所有现存的挑战。贯穿于本书的这些章节将新旧理论有机地联系起来，并表明我们所知的和已经应用的知识是如何帮助读者应对当今和未来的领导趋势，尤其是聚焦于团队和非层级组织方面的领导学知识。

- **练习和自我评估。**第5版继续保留许多章末的练习和自我评估，并对它们进行了补充和修改。

- **教学特色。**前几版的一些教学特色被完整保留，同时更新了其中的研究内容和案例。“领导变革”专栏突出了组织中创新实践的案例。每章末尾的“实践中的领导”专栏提供了一些真实领导者的短小案例研究。“领导挑战”专栏继续通过一些简短情景的设计来引起人们批判性分析和讨论，以突现领导者所面临的挑战性决策。

第5版中新的内容

第5版呈现出一个新的结构，以讨论领导学领域的几个当前和前沿的话题。第一部分“构建框架”依然对领导进行了概念界定，回顾了个体差异和权力。然后，我们用单独的一章对文化的概念进行论述。介绍领导历史的这一章包含了早期的权变理论。第二部分“当代观点”重点论述魅力型和新魅力型领导的新模式，其中包括一章讲述高层领导和非营利组织领导的其他观点的章节。第三部分“如何领导”论述了领导的实践方面，包含对参与领导的讨论以及关于变革和发展的新章节。贯穿这些章节，前面几版“领导前沿”中关于领导的最新研究被整合到各章节中。“来自基层的领导”被“学以致用”专栏所取代。

新的一版继续提供题库以及完整的教师手册。教师手册中包含了那些来自于以前版本但并没有纳入第5版中的经典案例和资料。

第1章“领导的定义和重要性”介绍了领导的基本定义、角色、障碍和领导在变化环境中的重要性。另外，增加了有关领导为什么是必要的内容讨论。“领导变革”案例和“领导挑战”都是新添加的专栏。“实践中的领导”中的案例已经被全面更新和修订。

第2章“全球情境和文化情境”是新增加的一章。我们修改了有关不同文化模型的内容。另外，还增加了对领导的性别和多样性的广泛讨论，以及组织中的领导者如何才能更好地管理多样性等内容。“领导变革”的案例和“实践中的领导”案例也都是新加入的。我们还新增加了两个练习：一个使用了不同国家的格言来诠释领导，另外一个则讨论了性骚扰的概念。此外，我们还新增加了一个有关“探讨关于女性的观点”的自我测试练习。

第3章“早期理论：现代领导理论的基础”已经被彻底地进行了修订，其中包含了领导的历史（前一版该内容在第2章中），讨论了早期的领导权变理论（在前一版中该内容在第5章和第6章）。该章包括菲德勒权变模型、规范决策模式、路径—目标理论、归因理论、领导替代理论和领导—成员交换理论。本章也尽可能地加入了一些有关领导的最新的研究。“领导变革”案例就是新的内容。

第4章“个体差异与特质”包含了前一版第3章的大部分内容。除了根据最新的研究进行了更新，本章还增加了自恋型领导的特征以及与领导的联系。“领导变革”和“实践中的领导”两个案例也都是新

的。我们还增加了对自恋型领导的自我评估表。

第5章“权力与领导”包含了前一版中第4章的内容。“领导变革”和“实践中的领导”案例也都是新的。

第6章“领导的新模式”完全进行了更新。我们在对前一版中第8章的魅力型和变革型领导的材料进行了更新，同时增加了精神领袖、以价值观为基础的领导和真诚领导的讨论。“领导变革”和“实践中的领导”的案例都是新的。我们还增加了一个新的对真诚领导的自我评估表。

第7章“领导的其他方面”包含前一版中第9章高层领导的内容。增加了对于非营利组织的领导者面临挑战的讨论。“领导变革”的案例是新的；“实践中的领导”的案例也进行了更新。

第8章“参与管理和领导团队”包含了前一版第7章的内容。“领导变革”的案例是新的；“实践中的领导”案例也被进行了更新。

第9章“领导变革”是新的章节。我们讨论了变革的推动力、变革类型和模型以及阻碍变革和解决阻碍变革的方法。前一版中第8章愿景型领导的内容被移到这一章。“领导变革”和“实践中的领导”案例，“领导挑战”等内容都是新的。案例和自我评估也是新的。

第10章“领导者开发”是新的章节。讨论了领导和领导者开发的概念，也讨论了领导力开发的标准和方法。同时介绍了文化的作用，突出了领导开发力的关键要素。“领导变革”和“实践中的领导”案例以及“领导挑战”都是新的。案例和自我评估也是新的。

教学辅助产品

教师可以从 www.prenhall.com/irc 上获得一系列网上教学资源，并能下载、打印，进行教学演示。有关网上注册密码的获取，请与培生教育集团北京代表处联络。

采取该教材的老师可以获得如下的附件（获得更详细的信息，请访问 www.prenhaoo.com/irc）：

- 含有考题的教师指导手册。
- 教学演示用 PPT。

谁应该阅读本书

《纳哈雯蒂领导学》的目标读者是学习领导学的学生——不管他们是高年级的本科生或研究生，还是希望学习和进步的管理者。本书为那些不仅想了解该领域不同领导理论和研究，而且希望通过应用这些知识成为领导者和提高组织领导技能的人而写。书中使用的案例来自于不同类型的行业以及私营企业和政府公共部门。尽管这些理论是由心理学和管理研究者提出并检验的，但同样也广泛适用于组织和领导领域的所有学生。

目录

Contents

第一部分 构建框架

第1章 领导的定义和重要性..... 2

1.1 有效的领导..... 2

1.2 有效领导的障碍..... 6

1.3 领导与管理..... 7

1.4 领导者的角色与职能..... 8

1.5 领导能否对组织产生影响..... 11

1.6 组织变革与领导者的期望..... 13

1.7 小结和结论..... 18

领导挑战：接近领导..... 18

复习与讨论题..... 18

练习1—1：什么是领导..... 19

练习1—2：对领导的描述..... 19

练习1—3：理解领导的情境..... 20

实践中的领导：大卫·尼尔曼对捷蓝航空公司的再造..... 20

第2章 全球情境和文化情境..... 22

2.1 文化的定义和层次..... 22

2.2 国家文化的模型..... 24

2.3 群体文化：性别与多样化..... 29

2.4 小结和结论..... 36

领导挑战：判断文化..... 36

复习与讨论题..... 36

练习2—1：格言是了解领导的一扇窗户..... 37

练习2—2：纳瑞安桥..... 37

练习2—3：领导与性别..... 39

练习2—4：这是性骚扰吗..... 39

自我测试与反馈 2—1：探讨关于女性的观点..... 40

实践中的领导：卢英德：印度出生的CEO为百事可乐公司建立了新标准..... 40

第3章 早期理论：现代领导理论的基础..... 42

3.1 现代领导理论的发展历史：三个时期..... 42



3.2 早期理论	44
3.3 小结和结论	59
领导挑战：内群体的应用	60
复习与讨论题	61
练习3—1：玩具工厂	61
练习3—2：使用规范决策模型	61
自我评估3—1：确定你的LPC	63
自我评估3—2：评估领导情境	64
自我评估3—3：识别你的内群体和外群体成员	67
实践中的领导：人道的独裁者	68
第4章 个体差异与特质	69
4.1 个体差异特征的组成	70
4.2 领导者的人口统计特征	73
4.3 价值观	74
4.4 能力和技能	76
4.5 相关的个性特质	80
4.6 失败领导者的特征	89
4.7 个体特征的应用	90
4.8 小结和结论	90
领导挑战：心理测试的应用	91
复习与讨论题	91
练习4—1：你理想中的组织	92
自我评估4—1：价值观体系	92
自我评估4—2：情商	93
自我评估4—3：控制点	94
自我评估4—4：A型人格行为模式	95
自我评估4—5：自我监控	96
自我评估4—6：MBTI	96
自我评估4—7：马基雅维利主义	97
自我评估4—8：自恋	98
实践中的领导：波妮莱·斯皮尔斯—洛佩兹在宜家组建了一个成功团队	99
第5章 权力与领导	101
5.1 组织中的权力：定义和后果	102
5.2 权力的来源	104
5.3 权力的阴暗面：腐败	109
5.4 授权：权力的变化	114
5.5 小结和结论	117
领导挑战：多少才算够	117

复习与讨论题	117
练习5—1：识别授权的障碍	118
自我评估5—1：对权力的看法	118
实践中的领导：纽约证券交易所主席迪克·格拉索的权力	119

第二部分 当代观点

第6章 领导的新模式：新魅力型、感召型及其与被领导者的关系

6.1 新魅力型领导历史简介	123
6.2 魅力型领导：领导和下属之间的关系	123
6.3 交易型领导和变革型领导	130
6.4 精神领袖、基于价值观的领导和真诚领导	133
6.5 小结和结论	137
领导挑战：当你面对不道德的魅力型领导者时	137
复习与讨论题	138
练习6—1：你认识魅力型领导者吗	138
练习6—2：魅力演讲	140
自我评估6—1：真诚领导	140
实践中的领导：钟彬娴操刀雅芳的变革	141

第7章 领导的其他方面：宏观层和非营利组织的领导

7.1 微观层和宏观层战略领导之间的差异	144
7.2 战略领导的范畴和影响	145
7.3 宏观层领导者的性格特征	148
7.4 管理者如何影响他们的组织	155
7.5 战略领导者的责任感	156
7.6 非营利组织面临的独特挑战	158
7.7 小结和结论	161
领导挑战：董事会和CEO	162
复习与讨论题	162
练习7—1：理解战略领导	162
练习7—2：你的组织	163
练习7—3：影响过程	164
自我评估7—1：你属于哪种战略领导者类型	165
实践中的领导：雷富礼重建宝洁公司	167

第三部分 如何领导

第8章 参与管理和领导团队

8.1 什么时候需要团队和员工参与	171
-------------------------	-----



8.2 授权问题	174
8.3 参与管理的演变：团队和自我管理	177
8.4 团队氛围中领导者的作用	181
8.5 小结和结论	182
领导挑战：谁得到了这个项目	183
复习与讨论题	183
练习8—1：是否授权	183
练习8—2：实现自我领导的战略	185
自我评估8—1：授权程度	185
自我评估8—2：你是一名团队领导者吗	186
实践中的领导：全食超市	186
第9章 领导变革	188
9.1 变革的因素	188
9.2 变革的类型和过程	190
9.3 变革的阻力及其解决办法	194
9.4 领导变革	196
9.5 创新和即兴创作	199
9.6 改变组织变革的方式	200
9.7 小结和结论	202
领导挑战：执行不受欢迎的变革	203
复习与讨论题	203
练习9—1：组织变革的分析和计划	204
自我评估9—1：建立信用	205
自我评估9—2：创造力	205
实践中的领导：百思买独特的组织文化	206
第10章 领导者开发	208
10.1 定义和基本要素	209
10.2 有效开发项目的标准	211
10.3 领导者开发的方法	213
10.4 开发和文化	218
10.5 开发的有效性	220
10.6 小结和结论	222
领导挑战：寻找最合适的	222
复习与讨论题	223
练习10—1：识别你对导师的需求和潜在的导师	223
自我评估10—1：我的个人使命宣言	224
实践中的领导：科琳·巴雷特——西南航空公司的灵魂	225



第一部分 构建框架

第一部分建立了理解领导过程的理论基础。在学习了第一部分以后，你将能够定义领导的基本组成部分，做好将他们整合起来理解更为复杂的领导过程的准备。领导包含了几个关键组成部分之间的互动：即领导者、被领导者和情境。自从 19 世纪末现代领导学在西方诞生以来，不同学科对领导给出了不同定义。作为一种社会现象，社会文化显著影响了我们对领导的定义，同时也影响了我们在实际中如何进行领导，以及我们对领导者的期望。通过对该领域发展历史的回顾，我们能够更好理解今天的领导行为。同时，这也使得我们能够更好认识到，随着社会、文化和组织的不断演变，领导过程以及我们对领导者的期望也在不断发生变化。

第 1 章提供了领导及其有效性的定义，解释了为什么我们需要领导，描述了领导的功能、作用以及它的影响。第 2 章侧重于理解文化在领导中的作用，提供了几个现在解释文化影响力的模型，并解释了性别和人口的多样化对领导的影响。第 3 章分析了领导学的发展历史，回顾了权变理论这一当代领导学研究中最重要的发展历史。第 4 章讨论了个体差异对于领导的影响，其中包含人口统计特征差异、价值观、能力、技能和其他几种个性特征。第 5 章回顾了权力的概念及其对领导的重要性。

领导的定义和重要性

由一只狮子领导的羊群可以打败由一只绵羊领导的狮群。

——阿拉伯谚语

读完本章之后，你将能：

- ◆ 定义领导及其有效性。
- ◆ 解释为什么人们需要领导。
- ◆ 讨论有效领导的主要障碍。
- ◆ 比较和对比领导与管理的异同。
- ◆ 了解领导和管理的角色以及功能。
- ◆ 总结关于领导在组织中的作用以及影响的不同观点。

什么样的人能够成为领导者？什么样的领导者是有效的？这些老掉牙的问题看起来很简单，但为了找到这些问题的答案，无数的哲学家、社会科学家、各学科的研究人员和商业实践者却为之探索了很多年。定义一个差的领导者很简单，我们可以很容易在一个差的领导者的特征上达成共识。但是要定义和理解一个好的领导者却难得多。本章界定了领导以及领导的许多方面，如角色和功能等。另外，本章还分析了领导者对员工和组织的影响。



1.1 有效的领导

当我们和领导者一起工作或对他们进行观察时，我们往往能够对“什么样的领导是有效的”达成共识。然后，对于谁是领导者以及他们何时有效，却存在各种不同的定义。

1.1.1 什么是领导？谁是领导者

字典中对领导的权威定义是“带领并引导人们朝一个共同的方向前进”并在其中“发挥沟通渠道的作用”。领导者是一个具有指挥权和影响力的人。不同的研究者从他们不同的角度对领导给出了不同的定义。尽管这些定义大同小异，但是他们实际上考虑了领导的不同方面。一些人将领导定义为群体的整合过程；一些人将领导定义为一个影响过程。另一些人则将领导看成是结构的起始和实现某种目标的手段。还有一些人甚至认为领导



是为被领导者提供服务的人。尽管这些定义之间存在一些差别，但是它们却有三个共同点。

首先，领导是一个群体现象，不存在没有被领导者的领导者。也就是说，领导总是包含人与人之间影响与说服的过程。

其次，领导以目标为导向，并且在群体和组织中发挥着积极的作用。领导者通过一系列特定的行为去引导其他人为达到组织的共同目标而努力。

最后，领导的存在是以一个群体内等级的存在为前提的。某些情况下，等级是正式的并且是容易界定的。领导者处于组织内部等级的顶端。在另外一些情况下，它又是非正式的和灵活的。

综合以上三个因素，领导者可以被定义为组织内部影响个人和群体的人。他组织成员制订目标，并且引导他们达到目标，从而使他们的工作更加有效。“为美国而教”（Teach for America）的 CEO 和创始人温迪·卡普（Wendy Kopp）认为成功的教学就是领导。学校领导学会（School Leadership Academy）是设立在纽约的一个非营利组织，其执行高管和创始人洛兰·门罗（Lorraine Monroe），对于现在很多的领导者缺乏必要的领导技巧感到吃惊。她认为“一个好的领导者必须要能够建立让其他人愿意为之奋斗的愿景。”美国莱爱德药品连锁公司（Rite Aid Co.）主席、董事长兼 CEO 玛丽·萨蒙斯（Mary Sammons）则非常关注领导中被领导者的角色。马萨诸塞州前任州长、2008 年美国总统候选人米特·罗姆尼（Mitt Romney）的看法和她差不多。罗姆尼认为：“你首先必须建立一个正确的团队。我通常寻找那些具有鲜明个性特征、聪明、能够与我一起讨论问题的人。”

领导者是组织内部影响个人和群体的人。他帮助组织成员制订目标，并且引导他们达到目标，从而使他们的工作更加有效。

1.1.2 什么是有效性？什么样的领导者是有效的

成为一个有效的领导者意味着什么？和领导的定义一样，有效性也有很多的不同定义。一些研究者如菲德勒（他的权变理论我们将在第 3 章进行讨论），主张根据群体的表现来定义领导的有效性。根据他的这个观点，当群体绩效好的时候，领导者是有效的。其他的一些模型，如我们将要在第 3 章提到的豪斯的路径—目标理论，则认为下属的满意度是确定领导有效性的主要因素，当下属满意时，领导是有效的。还有一些观点，比如第 6 章将要提到的变革型和愿景型领导模式，则把领导的有效性定义为一个组织重大变革的成功实施。

领导有效性的定义与组织有效性的定义一样多种多样。选择何种领导有效性的定义很大程度上取决于进行有效性定义的个人的观点以及他所考虑的因素。比如心脏病专家斯蒂芬·欧斯特德（Stephen Oesterle）是美敦力（Medtronic）公司负责医疗和技术的高级副主管，该公司是世界上最大的医疗器械和起搏器制造商之一。他将生命定义成个人和组织的共同目标。巴巴拉·沃（Barbara Waugh）是一位 20 世纪 60 年代民权和反歧视运动的积极分子，也是世界知名的惠普（Hewlett Packard）实验室（通常被认为是世界上最好的工业研究实验室——WBIRL）的人事部经理，把领导的有效性定义成“帮助人们进行更多的交流，更多的协作以及更多的创新。”科罗拉多州丹佛市的市长约翰·希肯卢珀（John Hickenlooper）则更多地将领导有效性定义为“关注合作，将个人的不同利益融合起来，并且为那些受他决策影响的人带来收益。”对于南卡罗来纳州查尔斯敦郊外梅普金修道院院长弗朗西斯·克兰（Francis Kline）神父而言，帮助社会，成为一个自给自足的人，就是有效性的指标。在美国鸡肉快餐供应公司 Chick-Fil-A，有效性被定义为“通过提供细心、真诚和难忘的服务，满足顾客的需求。”

很显然，对于什么是一个有效的领导者，没有一个最好的定义。弗雷德·卢森斯（Fred Luthans）通过区别有效的和成功的管理者，为领导有效性的概念提供了一个有趣的转变。根据他的解释，有效的管理者是那些

能够使员工满意并且高效率的管理者，而成功的管理者则是那些使自己提升较快的人。通过对一组管理者的研究，卢森斯发现成功的管理者和有效的管理者从事着不同的活动。有效的管理者花费了大量的时间来与下属进行沟通，处理冲突，以及培训、发展和激励员工。而成功的管理者则并没有将关注点放在员工身上。他们关注于建立自身的网络，例如与外部人士进行交流沟通、社会活动以及政治活动等。

有效的管理者和成功的管理者所从事的这些内部和外部的活动对于领导者达到他们的目标而言都是很重要的。然而，卢森斯在他的调查中发现，只有 10% 的管理者既是有效的又是成功的。他的研究为我们如何衡量领导的有效性以及如何奖励他们提供了重要的依据。为了对绩效进行鼓励和奖赏，组织需要对那些导致有效性的领导行为——而非对那些导致个人快速晋升的领导行为——进行奖励。如果一个组织不能达到平衡，它会很快发现它拥有的只是一些华而不实的，而不是能胜任工作的领导者。

很显然，任何关于领导有效性的定义都必须将领导者不同的角色和功能这些要素考虑进去。然而，很少有组织能够对此做出一个详细、彻底的分析。我们总是倾向于使用简单的方法。比如说，股东和金融分析师认为如果一个公司的股票上涨，那么这个公司的 CEO 就是一个有效的领导者，然而，他们却忽略了公司员工的满意度；而对于一个政治家，如果他在选举中得票很高并且再次当选，那么他就是有效的；当一支球队获胜的时候，它的教练就是有效的；而一个学校校长的有效性则是要通过在标准测验中学生的成绩来测定。但是，在很多情况下，领导有效性的定义是相当复杂和多样的。

我们来看一下世界上最著名的报纸之一——《纽约时报》管理者所面临的挑战。在 2002 年，这个报纸获得了创纪录的七项普利策奖，这显然是衡量成功的一个很好的尺度。但是，一年之后，这个曾经将公司带向成功的编辑管理团队却因为剽窃丑闻而被迫下台。这个管理团队等级森严的组织结构、专制的领导风格，以及关注于获胜和竞选的组织文化或多或少导致了丑闻的发生。从一个方面说，《纽约时报》是个非常有效的组织。然而，从另一个方面说，它却违背了新闻媒体行业的一个基本准则。政治舞台也为定义有效领导的复杂性提供了一些例子。美国前总统克林顿，尽管被参议院弹劾，但他在 1998 年和 1999 年的竞选中依然保持了较高的得票率，很多的选民依然认为他的领导是有效的。委内瑞拉总统乌戈·查韦斯（Hugo Chavez）继续维持他对国家权力的掌控以及对被领导者内心的控制。他的反对者认为他是无情、危险的独裁者。但是他的支持者却指出，他所采取的实实在在的、有效的社会经济措施，帮助了委内瑞拉最穷苦的人，为本国的经济注入了活力。同样，哥伦比亚总统阿尔瓦罗·乌里韦（Alvaro Uribe）在 2002 年上台，并且连任。他被认为在降低犯罪，通货膨胀，以及失业率方面有着卓越的贡献，但是他也因为与镇压劳工组织积极分子的右翼军事组织保持联系而受到批评。所以说，任何一个领导者是否有效很大程度上取决于我们判断的角度。

在这些案例中，我们判断一个领导者是否有效的主要问题在于我们仅仅关注结果。为了判断他们的有效性，我们看重的是领导者所完成的结果。过程指标——比如说员工满意度——尽管很重要但是很少被人为是判断有效性的主要因素。尽管《纽约时报》编辑团队建立的是一个困难的，甚至有时非常危险的团队文化，他们依然获得了奖励。美国的选民喜欢克林顿是因为在他的领导下，美国的经济是繁荣的；乌戈在挑战中生存了下来，是因为在他当政的时候国家取得了一定成绩；阿尔瓦罗则因为经济上的成就以及安全上的提高获得了人们的注意。同样，在一个学校系统中，教职工的士气以及流动性，尽管有利于学生的学习，但是却并不是决定领导是否有效的主要评价因素——当评价一个学校时，家长看重的是考试的成绩、毕业率和大学升学率。