

# 上篇

## 未来领导的理论基础

领导者对现实和历史的影响超越了时空的限制。尼克松在《领导者》一书的开始就写到：“在伟大领袖们的脚步声中，我们可以听到历史前进的滚滚惊雷。有史以来——从古希腊人，经过莎士比亚，直到现在——很少有什么主题能像伟大的领袖人物那样经久不衰地吸引着戏剧家和历史学家。”事实上，古往今来，大至一个国家，小到一个团体，无数事例都证明了这样一条贯穿始终的真理——卓越的领袖和出色的领导者是成功最具决定性的因素。正因为如此，各种对领导的研究，自古就已经开始。但把领导作为一门科学来进行全面系统的研究，只是从本世纪 20 年代，随着行为科学的兴起而逐步发展深入的。作为未来的公司领导，不仅需要把握未来的趋势，胸怀远见、责任和目标，更需要了解领导科学已有的研究成果，把它作为未来领导的发展基础和动力支援。



# 第一章

## 导 言

### I 领导是什么

领导这个词来自日常用语，还未来得及精确地定义，就被社会科学作为专业术语来使用。因此，在描述这个词的含义时，总混杂着各种含糊不清的解释，如权力、权势、管理、管辖、控制和监督。科纳斯考察了领导这个词的文学含义，并得出以下结论：

“看上去，领导这个�的概念总是令人们困惑不解，其语义的含糊不清和复杂多变令我们痛苦不堪。因此，我们又发明了无数的词来解决这个问题……到现在，这个词的含义依旧没能被全面、充分地解释清楚。

研究者们通常根据其个人的偏好，从他们对领导现象最有趣的角度出发去定义这个词。因此，有多少个人想对这个词下定义，领导几乎就有多少个定义。”

以下是 25 年以来，一些颇具代表性的观点：

- 领导就是当某人指挥一个集体去完成某个共同的目标时，他所采取的行动。

- 领导是为了达到某个或某些指定的目标，在一定的环境条件下，通过沟通产生的人与人之间的有针对性的影响。

- 领导是创建和维持一个处在期望和相互影响中的结构。

- 领导就是使组织中的成员对于该组织的正常性指示能够机械性地越来越服从。

- 领导是影响某个有组织的集体为完成目标而采取行动的过程。

- 领导是一个给集体设定了奋斗的目标，并带领下属为此目标而付出努力的过程。

- 领导者，就是那些人们期望他们能够为社会制度的进步不懈努力，并且他们的确也这样做的奉献者。

- 只要有跟随者，就是领导者。反之，撇开头衔不管，如果没有跟随者，就不能算作领导者。

对领导所做出的解释远不止这些，数不胜数，这些定义在许多方面都有所不同，有的从个人的品质特征、行为方式、对他人的影响、互相交往的方式来描述，有的从领导所

涉及到的各种社会关系，在某个行政职位上从事的工作，以及其他有关人士对于其影响等角度出发对领导进行定义。这些差别并不是书呆子们吹毛求疵的结果，它们反映出对领导者和领导过程的认识产生了很深的分歧。在研究过程中，领导的定义在很大程度上取决于研究者的目的。研究的目的可能是辨别领导者，决定如何选拔领导者，发现他们做了些什么，发现他们为何是有效力的，或是判定他们是否是必要的。正是从这一点出发，要给领导这个词下一个准确的定义，这个定义不但涵义广泛，而且特点鲜明，能适用于各种研究角度和研究方法的变化，的确是一项异常艰巨和困难的工作。

在本书中，领导被定义为一种行为，是领导者和被领导者之间的一种人际关系，是领导者与被领导者之间发生交互作用的过程，这个过程同时也受到客观环境的影响。领导者运用自己的领导力影响组织目标的选择、组织为完成目标而进行的工作，影响下属对事件的看法、下属达到目标的动机，以及领导者为获取组织外人士的支持和合作所做的一切。在这里，领导者指的是那些符合大家的期望，能够施展领导才华并占据了相应职位的人。

## II 领导与管理

长久以来，组织中都存在着领导者和管理者两种不同的角色。因此，在谈论领导的概念时，不能不涉及到领导和管理的差异，关于这一点的争论持续已久。很明显，一个领导者可以不是一名管理者，如非正式的领导；一名管理者也可能并没有进行领导，如财务管理者。因此，管理和领导并不是同义词，但争执的焦点在于两者互相涵盖的部分有多少。有些人认为两者截然不同，甚至是互相排斥的。他们认为某个人同时承担管理者和领导者的角色是不可能的。这个观点的精髓是，管理者趋向稳固，而领导者寻求创新；管理者令人们更有效率地做工作，而领导者使大家同意该干些什么工作。一个典型的说法是：管理者用正确的方法做事（*doing things right*），也就是具体实践，而领导者是做正确的事情（*doing the right things*），着重对未来作出决定。管理者关心如何行事，而领导者关心什么对人们有意义。管理关系到制度、控制、过程、政策以及结构，领导则是远眺地平线，而不是只看眼前的底线。《与成功有约》一书的作者史迪芬·柯维说：管理是把错综复杂的事务秩序化，并且找出一贯性；而领导面对的是变化无常的情境，不管是否能把事情理出一个顺序，都要从中寻找目标和方向，使人能适应变局；

大部分的管理者是遵循既有的模式或思考方式工作，但领导者有勇气向既存的模式挑战。想挑战的人，看得高、看得远、又志气大。有些人则持反对意见，认为简单地给人们贴上管理者或领导者的标签，对理解领导没有什么好处。领导和管理尽管是两个不同的过程，但它们并不互相排斥，两者间的差异很模糊。但无论争执如何，一个观点非常明确：领导和管理的交叉过程还是相互排斥的过程？某些类型的人是否能把这些工作做得更出色？这些问题应该由客观的研究来判定，而不是由武断的定义来决定。

### III 主要的研究方法

自本世纪二三十年代以来，研究者们根据自己所采用的方法论和对领导的解释，以不同的方式来研究领导。大多数研究者只顾及到有关领导的一块很小的内容，并且分散在不同的领域。总结起来，人们对领导问题的研究，可以归为以下几类：领导特质研究法；领导风格研究法；情境研究法；权力——影响研究法。某些领域的研究不归属某一种单独的研究法，而是跨越了两个或更多的方法。本书将介绍领导科学从特质理论、风格理论、情境理论、权变理论再到交易理论的发展过程。其中后两种理论的角度是交叉式的。每种理论都主要集中在一个问题上，因此所描绘的只是整个

领导图景的一部分内容。通过发现每种理论的优点和缺陷，就能够打下坚实的基础理论，建立更加完整而有用的领导理论。

### 一、研究领导者的特质

围绕这个话题，曾经有一个大规模的争论——领导应该被看作某些特殊人物的特质还是某种社会关系的产物。一派的观点认为任何集体中都有特殊的领导角色，谁在集体中最具有影响力，谁就会扮演领导的角色，这种观点导致了研究领导问题的两种方法，即寻找领导者显著的特点或特性。这必然导致另外一个问题：这些特性怎样在特定的个体中产生？为什么没在其他人身上产生？领导者是天生的吗？当我们考察领导的性别差异时，这个问题尤其让人感兴趣。

### 二、研究领导者的行为风格

发现领导者怎样做才能使自己与下属不同。特质理论可以把领导者描述成果断的人，而从行为主义者的角度出发，领导者可能确实行动果断，但他是通过向组织成员分派任务来做到这一点的。也就是说，他们关注的不是领导者的特质，而是领导者展现其特质的行为风格。

### 三、研究领导形成和保持的情境

一切领导活动都要在一定的环境或情境中展开，领导是情境中人们的一种角色期望。情境理论探讨了个性特质以外的情境因素，包括三方面内容：人际的、组织的和社会的因素。

### 四、研究领导风格和情境的相互作用

研究领导风格和情境相互作用的理论被称为权变理论。它假定领导是风格与情境因素的综合，但侧重于风格和情境的不同方面，它不仅提出并检验了一些假设，而且把模糊的、看起来合理的假设发展到可操作性的层次，向实践者提供有用的建议。

### 五、研究领导和下属的关系

领导和下属是一个硬币的两面，既对立又相互依存。交易理论以社会交换和公平理论为基础，阐述了领导和下属之间的关系之所以能维持，关键在于两者之间的交换关系。变革型领导强调领导是领导者激励下属，使自身和下属在道德和动机方面都提高到更高层次的过程，这个过程是交互的、延续不断的。

在本书中我们将考察领导研究的五种方法，这五种方法单独来看都不完整。然而，对它们进行整合就描绘出更完整的图景。特质理论大概描述了领导者及其群体的特征。风格理论探讨了领导的行为模式。情境理论描述了背景，反映了领导者产生的社会环境。权变理论将这两种观点合二为一，确保艺术形式与自然色彩能有机结合。最后，交易理论和变革型领导补充了下属这一要素，通过对下属的影响把领导者和情境结合起来。特质、风格、情境和下属，考察了领导研究关注的不同重点，描绘了从个体研究转向群体研究的过程，这也正是领导研究领域管理思想的历史发展和逻辑转变。

#### IV 理论完整的标准

在介绍每种理论的具体内容之前，我们先看看评价领导理论完整性的标准。完整的领导理论必须解释：领导者如何在松散的、非结构化的群体中形成；领导者保持对下属影响的过程；领导者特质和行为风格与群体满意度和群体绩效的关系；领导者的特质和行为风格最能发挥作用的情境或社会环境。按照这四条标准，下面将介绍的每种理论都只涉及了领导研究的一部分内容。当然，任何理论都不可能完美，尤其是像正处于发展中的领导科学，但这些标准有助于我们严格评价每种理论，认识其优点和缺陷。

## 第二章

# 特质理论：领导者的个人特征

第一次世界大战期间，对领导研究的兴趣随着实践的需要而增长。美国军队非常注意高效率地筛选军事服务人员，对特质问题的研究由此开始。在一段时间，领导学的“伟人”理论非常流行。人们相信，某一个人之所以会成为领导者，是天生的，领导是个性的一部分，像亚历山大二世、拿破仑等，他们具有与生俱来的领导者的个人特征和品质。由此，特质研究者们研究了领导者的一系列个性特点，主要集中在体格、社会背景、智力和个性上。托马斯·卡莱尔是这一理论的代表人物，他把这一理论称为“伟人理论”。这些研究的结论是，与非领导者相比，领导者往往身体更高更强壮，更有智慧和自信，心理更健康，有支配欲，更外向，并且对他人更敏感，总之，他们有更强大的影响力。毫无疑问，

正是受了这些研究的影响，在 1976 年美国总统竞选时，身材矮小的吉米·卡特在与福特辩论时，要求垫上平台，并用矮墙与观众席隔开。

## I 与领导者有关的个性特征

根据特质理论，领导者具有影响群体成员的个性特点。科斯和艾里从 20 项心理学研究中整理出 79 种此类特质的清单，史密斯和克鲁格完成了类似的关于教育者的研究，詹金斯完成了对军事领导者的研究。这些研究试图区分领导者和一般人的不同特点，并以此来解释他们成为领导者的原因，也就是研究怎样的人，才能成为良好的、有效的领导者。

美国学者分析了数百种领导应该具有的个性特征，它们大体上可以划分为以下五种类型：能力、成就、责任、参与性和地位。

- 能力：包括智力、警觉、语言能力、创造力、判断力。
- 成就：包括学历、知识、运动才能。
- 责任：包括可靠、主动、坚持、进取、自信、超越的欲望。
- 参与性：包括能动性、爱交际、合作、适应性、幽默。

• 地位：包括社会经济地位、名望。

其中，与领导联系最紧密的项目分别是有创造力，雄心勃勃且精力充沛，有自信心，爱交际，较强的判断力，进取心，有超越和领导他人的欲望，幽默，合作，具备与工作相关的知识，而与生物年龄、身高、体重、体格、精力、外表、威严和心情控制关系不大，因为这些最多也只不过是人们对于某一个领导者，特别是一个从事高层领导工作者的期望。台湾的学者在 80 年代曾对 2000 多位高层主管做过调查，要求受访者列出 610 个他们尊敬的领导者特质，但并没有要求他们根据其重要程度依序排列。以下是调查的结果：

表 2-1 受尊敬的领导者特质

领导者特质	选择该项内容的受访者占比例
1. 沟通、采纳意见、愿意倾听	11%
2. 对下属关心、欣赏、赞许、支持、具有人文精神、体贴	10%
3. 言行诚实、正直、值得信任	10%
4. 客观、胸襟宽阔、能容忍、有理性、明理、公正	9%
5. 授权、信任下属、让下属有自我成就的空间	8%
6. 激励、挑战、启发下属、团队导向	7%
7. 学识丰富、有经验、能力强、有智慧、判断精确	6%
8. 随时能帮忙、容易亲近、给予回馈、培训、教导下属	5%
9. 具有建设性，热心、积极、友善、幽默	5%

10. 果断、勇敢、承担风险、愿意承诺	5%
11. 目标导向、长于规划、表明期望、贯彻到底	4%
12. 接受责任、责备，承认错误，受人尊重也尊重别人	3%
13. 是实践者，也是参与者，以身作则	3%
14. 开放、耿直、真诚、可信	3%
15. 圆熟、谦虚、敏感、体谅	3%
16. 要求严格、全心投入、勤奋工作、可以依赖	3%
17. 前后一致、脾气温和	3%
18. 有条理、有组织	2%
19. 有创意、富机智、有远见	1%
20. 其他	1%

## II 吉赛利的特质研究

美国管理学家吉赛利在其《管理才能探索》一书中，研究了八种个性特征和五种激励特征：

### 一、个性特征

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。
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。

## 二、激励特征

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。

吉赛利的这些特质的研究，由于有严密的科学性而受到尊重。他的研究结果指出了这些个性特征的相对重要性。表 2-2 是他研究的总结。吉赛利认为：第一，才智和自我实现对于取得成功关系重大。第二，对指挥别人的权利的追求并不很重要。第三，督察能力相对重要，它基本上是指领导运用管理职能来指导、监督下属的能力。第四，性别这一特征与管理成功与否没有多大关系。

表 2-2 吉赛利的特质研究

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 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

### Ⅲ 对特质理论的评价

特质学派像所有个性理论一样，进一步的研究陷入有趣的原因论问题，即领导特质起源问题。是什么导致一部分人具备领导特质而其他人不具备？领导特质是内在的（天生）产物还是学习得到的（后天）能力？由此，特质理论家们陷入了“天生——后天”的争论，这种争论在管理学和心理学

研究中已经持续很久，并且有其哲学上的根源。

从 1940 年以来，这类利用领导者个人性格或个性特征来解释或预测领导效能的理论，逐渐被人们放弃。理由是：第一，它忽略了被领导者的地位和影响。事实上，一个领导者能否发挥其领导效能，会因被领导者的不同而不同。第二，领导者的特质内容过于繁杂，且随不同情况而变化，难以寻求由此获得成功的真正原因。美国西点军校教材《军事领导艺术》一书认为，巴顿、蒙哥马利、格兰特、拿破仑都是伟大的军事领导人，而他们的品行特质却大不相同。因此，特质理论最多只能导致模仿其他领导人，而不能造就有效的领导者。第三，难以探索领导者所有特质彼此的相对重要性。第四，各种有关实证研究所显示的结果相当不一致。当代的学者和经理们已不再接受特质理论，许多行为科学家和心理学家认为在研究中应该抛弃这种“先验论”的观点。但是，由于近来对领导性别差异问题的关注，一些学者把“先天——后天”之争再次与领导现象相联系。我们将在第八章——“击碎‘屋顶的玻璃’，女性领导可以做得更好”中探讨这个问题。