

第一章

领导论

第一节 引言

本章主旨是勾划领导研究的概貌，探讨其演变的脉络与趋向。

领导是一个历史概念，其涵义随着领导作用与地位的上升，不断发生转移、引伸和补充，直到后来被赋予全新涵义。领导研究之初提出的品质理论与行为理论，因忽视了领导情境而有简单之嫌，随着研究的深入，特别是接受理论、权变理论的形成，使领导概念脱离了原来的词语涵义，并在当代深入到领导魅力的研究与训练上。与此相关的领导力的内容也由职位权力，扩大到影响力，直到魅力；领导力的行使也由集权到分权、授权和讲究用权艺术。领导行为由原来的命令服从，到追求领导效率，进而到追求领导有效性；并且领导的职责也相应地由繁杂琐碎到形成核心职责；决策，又上升到作好重大创造性的战略决策，来推进变革与发展。

第二节 领导概念

领导一词涵义丰富，其使用者见仁见智，在各自涵义下加以使用，不免歧见纷出。中国古代并无“领导”一词，而诸子百家、经史子集中却充斥着对领导的议论与评价。我们习用的“领导”一词，自日本引进，乃是西方“领导”概念的汉译。然而西方的领导概念在当代已经发生了明显的变化。并且随着管理学界对领导行为与作用的日益重视，其深层涵义正在被挖掘，一些新的涵义又被赋予。很显然，随着领导涵义的变化，领导行为和领导者的职责作用也会相应变化。因此，有必要根据时代背景、环境、组织使命、生活方式、社会思潮、价值观的变化来探讨领导涵义的变化，以求找到领导行为变化的原因、动向和规律。

一、中国古代的领导概念

中国古代的领导概念体现于“领”字。如《礼记》：“领父子君臣之节”，《汉书》：“总领庶职”，其中“领”字的涵义分别为理顺和统摄。按《说文解字注》的解释，“领，项也”。其注文释“领”为颈，指“衣之曲裕”；又引用《仲尼燕居》注文：“领，犹治也”；引《淮南鸿烈解》注文：“领，犹理也”，说明“领”字可引伸为“得其首领”而便于治理。

中国古代有“领袖”一词，《晋书》记晋文帝的话：“魏舒堂堂，人之领袖也”。其含义似为表率而不是直指领导。但《汉书》中“领袖群伦”的成语，在表率之外，已带上领导的意味。可以说，中国古代的领导观，可以以其表率涵义分析，具有如下特点：

领导者必定是品格出众的堂堂人物，其行为可为楷模，成为一群人的表率；

领导者对群伦并不施加强制力，而是以自己行为品格来带动他人；群伦也不是被动地服从命令、指挥，而是主动地归附、效法与景从。

正是这样的领导观导致了儒家的内圣外王学说。试看《四书·大学》：“大学之道，在明明德，在新民。……身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。……尧舜帅（率）天下以仁，而民从之”。^[1]孔子在《论语》中说的，“君子之德风，小人之德草，风行草偃”，就是这种以表率与影响，而不是以命令与强制，来实行领导的确切比喻。这也可以解释古代在培养、选择领导人时，为什么讲究德才兼备、尚贤使能，讲究“得贤杰而天下治，失贤杰而天下乱”（范仲淹语），甚至提出“尊圣者王，贵贤者霸，敬贤者存，慢贤者亡”（荀子语）之类的治国纲领。汉字“教”字，从孝，从文，也反映出领导者素质培养中对德行的重视，因为“孝为百善之首”。“舜其大孝也与？德为圣人，尊为天子，富有四海，宗庙飨之，子孙保之”，《中庸》所引用孔子的这段话，是由舜的卓越领导业绩反推舜的感召影响力的。随后孔子又说：“故大德，必得其位，必得其禄，必得其名，必得其寿。故天之生物，必因其材而笃焉，故栽者培之”。^[2]显然，在风行草偃的领导关系中，这是顺理成章的。

二、通行的领导概念

西方的领导学著作中，常常把带领以色列人走出埃及回到西奈的先

知摩西作为第一个领导人。在《圣经·出埃及记》的记述中，摩西的表现也确实符合通行的领导观，正如舜的表现最符合中国古代的领导观而被儒家视为领导人典范一样。

通行的领导概念在引入中国后，由于词性混杂，单由字面“领导”两字，易生歧义，常常要借上下文来判明其词性后，才可明确其所指。在英文中因不同词性有不同词形，不会发生这种误混。例如 lead（动词）具有领导、指挥、带领、率引、诱导、带头、领路、指示、导致、超前、开始、先等涵义；leader（名词）具有领导人、领导者、导师、领路人、领先者、领袖、指挥、首席、领航人等涵义；leading（形容词）具有领导的、第一位的、最主要的等涵义；而 leading（动名词）具有领导、指挥、影响、先例、导言、序曲、主导、诱导性、率引等涵义；leadership（名词）具有领导（作用、方式）、领导者（层、集团）、领导能力等涵义。

显然，为了避免因词性混杂产生的对领导概念的误解，不致于将“这是我领导”、“这是归我领导的”、“这是好的领导”、“他领导我”等说法中的“领导”混为一谈，我们应当仿效英文，先作词性的区分。尽管现代的领导理论研究有两大研究方向，或从领导活动（lead）入手，或从领导者（leader）入手，但领导理论的核心却都是领导行为（领导作用、领导风格、领导绩效、领导职能等）。因此我们可以直接从领导的英文词根，即从动词领导（lead）的词义分析，来探讨与界定领导概念。也就是说，我们认为领导的本义是一种活动、一种行为、一种作用过程。其他的领导涵义是衍生的，可以由领导的本质涵义来定义的。

由《圣经》描述的摩西的经历，我们可以勾划出西方原生的领导观的若干特征：

领导人是群体中的一个受到上级（上帝）眷顾和启示、委托的，具有某种超众的特质与条件的人；

他以自己关于使命与目标的先知先觉来引导指挥众人，使之产生指向目标的组织行为；

这种引导带有强制性与指示性，被领导者纵使不理解，也要服从遵行，否则便有灾殃；

领导者本身应当先行，明确表明自己的追求目标，带头采取行动，并处理各种破坏群体、妨碍走向目标的因素与事件。

很明显，西方原生的领导概念不同于中国古代以道德品格为根本，以感召、榜样带动和被领导者自动景从追随，随后才产生组织行为，而

组织行为常与社会道德秩序相关连的领导涵义。西方对领导者并无严格的道德品格要求，也不存在全社会共同的道德向往，所依恃的是群体外部（上级、上帝）授予的，与完成使命相关连的权威，凭借的是在认知方面的超众（先知先觉）和对使命与上级的忠诚；其领导行为是在初步形成的组织中起作用的，其重要作用之一是加强与引导组织活动，以组织行为来保证具体使命、目标的达成。也就是说，中西领导概念的指向，大相径庭，西方是工作目标、组织协作、强力控制、认知导向的，而东方的中国是共同道德、社会秩序、榜样引导和品格导向的。这两种不同的领导观其实是由于它们所植根的中西文化差别造成的，如同东西方不同的自然观、艺术观、音乐观一样，被打上了文化烙印^[3]。中国古代儒道法墨诸家时作相互攻讦，但因同一文化之根，使它们的自然观、音乐观与领导观等，其实大同小异。如将道家学说运用到政治和社会生活中去的开山作《道德经》，就提出了以“圣人”为君主，以“无为”来治理的领导观，这一观点连同法家的“君治其要，臣行其详”，“上君尽人之智”，杂家的“贤主劳于求人而佚于治事”，“凡君也者，处平静，任德化，以听其要”，以及墨家的“修身”、“亲士”、“尚贤”、“贵义”等都与前引儒家的领导观殊途同归^[4]。

三、领导概念的演进

西方通行的领导概念在法约尔提出一般管理理论的年代，其涵义主要是指指挥。在1916年出版的《工业管理与一般管理》中，法约尔首次提出了管理的必要性，以及管理的五个职能：计划、组织、指挥、协调、控制。其中指挥就是用人，就是让已建立的组织、计划发挥作用；法约尔的指挥观，要求身先士卒，以命令和权威让他人服从自己。但是在法约尔提出的十四条管理的一般原则中，第四、五条分别为统一指挥、统一领导。这表明领导与指挥二者尚有不同含义。统一指挥指一个下属只服从一个上级的领导，而统一领导指力求做到同一目的的组织活动，只能有一个领导人，也就是说，统一指挥只涉及人员发挥作用，因为双重指挥会使人无所适从；而统一领导旨在使组织产生统一行动和协调行动，要形成完善的组织系统和协作关系，来使各层级部门的指挥，彼此呼应，如臂使指。这意味着法约尔认为领导行为在具体活动中主要表现为指挥，但在全组织中却要与协调联系在一起，才能实现统一领导。

法约尔的以指挥作为领导的基本涵义的看法是有道理的，因为西方

原始的领导概念强调命令与服从，指挥最能体现这种领导观。另一方面，在管理刚刚受到重视的年代，人们不可能将领导行为独立出来作深入分析，而只能是将其列为管理的基本职能之一。这已体现了对领导的重视。马克思也是将领导归结为指挥的，不过比法约尔要提前了几十年。他的名言曾引导我国学者创建领导科学：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^[5]

在后来的古典管理学家古利克、厄威克、纽曼的著作中，指挥逐渐与协调职能更多地结合在一起，或者说，以指挥求协调就是领导。这是因为以联合协作的组织活动，取代分散的个人活动的效果日益显著，大生产对管理职能已提出了更高的协作要求。到 20 世纪 50 年代初，管理学界已将指挥与协调合并为一个职能，即管理的四大传统职能中的领导职能，与计划、组织、控制相并列。对于指挥与协调的结合，其实恩格斯在《论权威》中早已指明：没有权威就不能组织起来进行联合活动。在该文中恩格斯提出，权威是以接受为前提的，这一观点也是后来接受理论的滥觞。

但是 20 世纪 50 年代以来，一些学者提出了诸如激励、人事、决策、资源配置等一系列新的管理职能，反而将指挥、协调或曰领导职能排除在正常管理职能之外，如表 1-1 所示。这并不表明他们不再重视领导职能，反而表明他们的领导概念有了新的拓宽与发展，或者说，他们有的将所有的管理职能都视为领导的份内之事，有的将激励、沟通等比较软、活的领导方式作为领导的应有方式来取代指挥等硬性方式，以跟上领导理论的新发展。这些做法都体现出领导的涵义有了重心的转移和新涵义的加入。

表 1-1 管理职能划分表^[6]

年代	职能划分 代表人物	计划	组织	指挥	协调	控制	激指 励导	人事	资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			

续表 1-1

年代	职能划分 代表人物	计划	组织	指挥	协调	控制	激励 诱导	人事	资源	沟通	决策	创新
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△	△	△	△			△			
1955	孔茨	△	△			△	△	△				
1964	艾伦	△	△			△						
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1965	米	△	△			△	△				△	△
1966	布克斯	△	△			△	△					
1970	海曼·科斯特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

将计划、组织、控制等传统管理职能以及决策、人事等职能视为领导活动的内容，其实马克思主义者早在几十年前已经明确提出。马克思、恩格斯在论述共产党实现领导的条件时，已指出必须制定正确的纲领，制定正确的策略。^[7]列宁也提出，党要实行正确领导，必须在正确的纲领指引下，制定出正确的政策，必须配备大批能干的干部，^[8]斯大林则提出实现正确领导，必须把握三个环节：正确地决定问题，组织对正确决定的执行，组织对执行情况的检查。^[9]

领导与管理在职能关系上的变化也反映了领导概念的变化，这一点我们在后文再予讨论。自 20 世纪 60 年代以来，随着领导学研究取得的进展，一些领导学家开始摆脱管理职能的羁绊，来提出领导的涵义，从而使领导概念有了突跃性变化。如麻省理工学院教授，曾任美国四位总统顾问，号称西方领导学大师的华伦·本尼斯，在其著作《领袖：领导的策略》和《潜意识的阴谋：为什么领导者不能领导》中，明确提出一切领导的职能是：制定未来远景目标，并动员组织成员，使之转化为行动和成果。《政治领导论》作者塔克认为，制定政策并动员人们支持和实现政策，是领导的普遍职能。哈佛商学院教授约翰·科特在《变化的因素》中提出领导的涵义为：(1) 建立目标与方向；(2) 以目标为中心将人员组织、团结起来；(3) 鼓舞和推动他们朝既定方向前进。坦南鲍姆则定义领导为：“为实现目标借助沟通所施加的人员内部的影响”，^[10]因此表明，他认为影响就是领导的基础，施加有助于实现目标的影响便是领导职责，而领导的本质则是一种影响关系。

以上的引述说明，领导概念已由在原来的词义的某些涵义中，作重点的转移，变成了重新赋予新的涵义与定义。虽然至此为止，仍然保留了西方通行的领导观中，指向工作（任务、使命）、目标的倾向，却已消减了命令指挥、强制服从的色彩。

近来随着杰克·韦尔奇关于“教导型领导”的管理思想，以及“少一些管理，多一些领导”名言的传播，领导概念开始与严密控制职能分道扬镳。产生了对领导者与领导活动的一些新的形象的描述。如迪亚尼·特拉西在《管理金钥匙》中提出，领导者是教师，主要职责是训练部属。哈佛大学的哈默教授在《企业重组》中提出领导者是业务流程的设计师。《第五项修炼》的作者圣吉提出，领导者是战略愿景的设想家。英国哈斯菲尔德大学的尼克·海伊斯在《协作制胜》中提出，领导者是团队事业的总设计师。^[11]这些从领导者职责新角色侧面展开的对领导职能、行为的新探索，正是领导概念转变的表征。尼克松的老师华伦·本尼斯在《领导者：成功谋略》一书中，对此加以归纳，提出在知识经济时代，领导行为模式可能发生的十大变化（表 1-2），其中折射出领导概念的新的演变。本尼斯据此提出领导者要未雨绸缪，对变化作出思考；要在骚动不安的时代，确立正确的方向；要在全球范围内认识与驾驭多样性趋势；要组织开展横向联合与伙伴关系；要鼓舞和激励被领导者乐观、热诚、敬业、献身；并且要自强奋进，跟上变化。

表 1-2 知识经济时代领导行为模式变化

序号	从	到
1	领导者少，集中于高层，管理者多	多层都有领导者，管理者减少
2	以具体目标、任务的设立来领导	以远景目标、方向的确立来领导
3	以降低成本、提高质量为基础	同时创造独特性与竞争优势
4	对变化的反应与适应	对未来的预想与创造
5	金字塔式组织结构	平面、分散结构，社会建筑师职责
6	对员工指导、监督、控制	鼓舞、激励，力量移注与培养
7	集中信息、先知先觉	内外信息共享，群策群力
8	作为老板控制企业行为与程序	作为教练，建设学习型企业
9	平衡矛盾，维持企业文化与稳定	平衡风险，确定变革目标，推进创新
10	培养下属成为优秀管理者	培养未来领导人，识别领导的领导者

四、领导与管理

领导概念的变化引起了领导与管理之间职能关系的变化。在这一变化中，管理的概念也有所漂移。

西方关于领导与管理的关系，有多种不同的甚至截然相反的观点，使人无所适从。但是只要从时代发展引起概念变化角度看，就会找到这些观念变化的脉络。下文按此脉络来展开讨论。

1. 部分论。主张领导是管理行为执行过程中的一个重要部分和基本职能。

在古典管理理论和行为科学管理理论中，管理的传统职能包括领导职能，此时的领导职能主要指其指挥、协调涵义。显然，当时的管理概念本身处于 *run*（办事、管事）与 *administer*（执行、管理）阶段，领导职能只是执行管理的方式与手段，用于把事办好；不同于现代领导概念以决策为核心，可用于决定做正确的事。

2. 相同论。主张管理就是领导，领导者就是管理者，领导就是管理。认为领导活动渗透贯穿于整个组织的每个层级，与管理活动密不可分；领导与管理的目的都是通过同一组织系统来实现同一共同目标；管理指透过他人做成事情，透过他人就是领导；领导是决策与实施，管理也是决策与实施。因此断言，“好的领导表现于好的管理，差的管理代表着差的领导”。这一观点即使在决策管理理论，甚至在目标管理体制得到传播的时代，仍然盛行一时。此观点中的管理概念已进化为 *manage, management*（一般管理、经营），管理已不只是执行和把事做好，而且要决策，要确定自己的目标与实现目标的手段。而当时的领导概念虽然已从传统领导职能中脱颖而出，却停留在决策、用人（激励、推销说服、授权）阶段，还没有把战略抉择与推行实施作为基本涵义，使得实际上领导确实等于经营管理，也就是领导者等同于高层次的管理者。

3. 区别论。认为领导与管理有不同指向与特点，其关注的问题、重点和判别事物的标准，活动的方式与风格都存在显著差别，可以加以区分。认为二者之间存在着观念、立场和作风方面的潜在冲突，有力的领导会冲破规范，扰乱管理秩序，削弱管理的基础；反之，有力的管理可能会带来僵硬的体制，削弱组织的冒险意识、创新精神和变革积极性。

应当说，区分论者大都是领导学家而不是管理学家，他们强调区分

是为了替领导张目，防止领导被淹没在管理之中；是为了使领导能够独立于管理而得到新的发展与高度重视。由于他们顺应了当代这一变革时代，社会对领导的殷切期望，以及顺应了领导概念被赋予新涵义新使命的潮流，区分论目前已成为领导与管理关系中的主流。我们在下文还将介绍其具体观点。但是为了区分而将领导与管理置于对立、冲突之中，并不适当，因为毕竟领导与管理都是为了解决组织发展问题，其冲突必然会得到最终的解决。不是以一方压倒另一方的方式，就是以双方协调的方式。只是由于领导在作用范围、层次方面比管理高得多，二者之间不可能再形成原来部分论那种领导是管理职能之一的关系，往往形成以领导为主或二者并重的新关系。

4. 主从论。认为在当代和变革的环境中，领导起着掌握方向、顺应时势的作用，管理应对领导的功用和重大抉择的实现提供保证，管理必须服从于、服务于领导。这在当代已开始成为共识。

5. 互补论。认为领导与管理在功用和形式上的差别固然会产生矛盾，潜藏冲突，却也存在着阴阳调和、刚柔互济的可能性。认为有力的领导与蹩脚的管理结合会带来志大才疏、眼高手低，有力的管理与柔弱的领导结合会形成尾大不掉、盲人骑烈马的局面，只有有效的领导与高效的管理相结合才能创造出有序有变革过程，控制住混乱局面而使组织在未来得到更好的发展。

事实上互补论的要求不很容易达到。正常情况下的自然结果常常是有力的管理牵制与限制了领导作用的发挥，唯有有力的领导先把理顺内部的这一关系作为决策问题，把二者互补作为决策目标，以体制创新与制度创新为手段，在突破管理体制的同时又不损伤管理的水平与实力，才可能实现二者互补，而不是变成主大从细。并且借此实现“和于国，然后可军”，奠定进一步向外向上发展的基础和条件。

区分领导与管理的差别，是了解当代领导概念的精微涵义的最有效的途径，以致一时间西方学者写了许多文章。这一热潮至今尚在持续。

关于领导行为与管理行为的比较，约翰·科特在其专著《领导与管理的不同》中，从确定进度、人员、任务过程和结果四个方面作了比较，表 1-3 示出了比较结果。科特还认为管理与领导都是完整的行为体系，二者相互独立，并不构成对方的一部分。管理与领导的差异几乎是全面的。表 1-4 是我们整理的科特的比较项目与结果。

美国学者劳伦斯也对管理者与领导者作了比较，指出领导侧重调人、激发人，创造某种意识并向员工灌输，以调动员工的力量；他塑造

表 1-3

领导行为与管理行为的比较

行为	管 理	领 导
确定工作进度	制定计划, 精打细算, 做好准备和预算——将目标、任务作细致划分, 建立时间表, 然后将任务基斟酌分派, 以期取得最佳效果。	确定终极目标与远景, 并作清晰描绘, 注意灵活性的把握, 为可能出现的变化留出余地。
确定人员	组织与调度——确定完成既定目标所需的人员结构, 调动得力的人员来充实它, 明确工作分工与职责范围, 建立规章进行指导和约束	做好团结、组织(协作)工作——以身作则、身体力行, 使人人都有自己明确的努力方向与目标, 赏罚臧否, 奖罚及时、分明
任务过程	控制——随时了解工作过程中出现的问题和困难, 及时采取措施予以解决	鼓舞士气, 关心下属, 推动工作前进——随时了解人们的想法和需要, 鼓励他们克服困难, 确保完成任务
结果	行为的预见性、条理性强, 易产生令人满意的结果和良好的工作秩序	结果往往出现喜剧性的有利的变化, 意外的创新和机遇出现, 形成有竞争优势的新活力和组织气氛

表 1-4

科特的比较项目与结果

管 理	领 导
强调微观方面	强调宏观方面
看重合理性和风险排除	敢冒一定风险, 重视战略突破
着重几个月到几年	着重更长的时间范围
重视规章与部门职权	重视人的价值观念与满意度
注重专业化, 注重分工	注重整体情况与协作
挑选与培训合职人员	开发人员潜能, 破格提升人才
要求服从安排, 听从调度	使整个群体向正确方向前进
侧重于抑制、控制	侧重于授权、扩展
喜欢预见性, 不喜欢意外	不时创造惊喜来激发群众
带来组织的秩序, 维护一个复杂的组织	带来组织的发展与变迁, 改善组织
重视经验运用和经营规律	重视尝试和开创新局面

价值观, 以此来调动人的积极性; 支持和推动员工发挥创造力与提高能力; 根据企业的社会贡献和多方面成就看待企业效益。管理者只是适应

形势要求，允许员工做现在需要做的事，侧重于指使与控制，主要靠物质、地位、安全等因素调动人，并依据各个局部经济技术指标评价企业。

加州大学教授华伦·本尼斯与唐森德在《重塑领导者——对话集》中精辟地指出，领导者是做正确事情的人，而管理者是把事情做正确的人；领导关注的是方面、前景、意图、目标、目的和有效性，管理者则致力于方式方法、效益效率和短期的效应；领导者将员工看成资源，是创造财富者，努力帮助员工成为业绩英雄，管理者将员工看成成本与资本，计算值多少钱与应付给多少报酬，并捉摸如何少付一些。

本尼斯对二者的比较可列成表 1-5。表的下部为我们根据本尼斯的思考路线补充的若干比较项。总之，本尼斯认为管理偏重制度、控制、过程、政策与组织结构，领导则远眺地平线，偏重未来可能性与前景。

表 1-5 本尼斯对管理者与领导者的对比

管 理 者	领 导 者	管 理 者	领 导 者
寻求稳定	探讨创新	关注过去与现在	关注未来
循规蹈矩	独辟蹊径	重视内部潜力	重视外部机遇
维持现状	提高发展	喜欢明确与秩序	容忍模糊与混乱
注重企业结构	注重人力资源	多用历史数据	多用预测信息
依赖控制	信任、激发	强调严格、严密计划	富有弹性、灵活性与变通
目光短浅	目光远大	视失误为成本增中	视失败为经验积累
重视原因与方式	重视事情与条件	重视行为表现改善	重视观念转变
盯着结果	看到希望	重视人员现有能力	重视人员潜能发挥

美国前总统尼克松在《领导者》一书中提出，领导者代表历史的方向，力求做正确的事，必须时常想到后天，即便下了台，仍然有他的追随者；管理者代表一种过程，致力于把事情做正确，想到的只是今天与明天，当他失去管理对象后，就什么都不是。尼克松还根据多年从政经验和同许多伟人的接触，提出领导人的十项特质：坚强意志，高瞻远瞩，崇高志向，富于人情味，自信并说服他人，有容人之量，善于授权，富于智慧，沉默以及“像思想家那样干和像实干家那样想”。

显然，领导与管理的比较，鲜明地勾划出领导概念的新涵义，对于理解为什么当代会对领导愈来愈加重视，对于选拔与培训领导人，对于一个组织如何克服只重管理的必然带来的问题及其克服途径等，都会提供重要的启示。

第三节 领导研究

领导概念的迅速变化，特别是突破其原有词义的新涵义的形成，固然同时代发展相关连，也与领导研究的进展有关。领导学的诞生与发展，使领导由管理职能中脱颖而出，越过管理学的视野受到高度重视。并不断随着领导理论的更新而蜕变其内涵，提升其地位作用。本节将介绍与领导概念演变有关的领导理论，另一些具体的领导行为理论，在下章介绍。

一、领导行为研究的路线

关于领导行为的研究，是从个体采取的行为来解释领导开始的，由于以这一“不正确”的领导概念为基础，虽然这类研究从 20 世纪 40 年代起绵延了近四十年，并且在确定领导行为类型与群体工作绩效之间的一致性方面，获得一定的成功，最终却只能适用于领导即指挥的概念下和变化不大且可预见的场合，也就是适用于同领导环境变化无关的传统组织的基层管理。

20 世纪 40 年代末，美国俄亥俄州立大学开始进行领导行为研究，列出 1000 多个因素，最后归纳出两大类因素作为独立维度：结构维度，即强调工作、目标、绩效的行为；关怀维度，即尊重与关心下属员工的行为。其研究结果认为“高一高”领导者即既关注工作又关怀人的领导行为，通常比另三种领导行为（高一低、低一高、低一低）更能取得高绩效和高满意率，但在常规工作中，“高一高”风格反而会导致高缺勤、高抱怨和高离职率。这反常现象表明，本研究忽略了不应忽略的领导情境因素。^[12]

美国密执安大学调查研究中心与此同时也开展类似的研究，所用维度也相似，为员工导向与生产导向两个维度。所获得的结论与俄亥俄大学有所凿枘，认为员工导向的领导行为与高生产率与高满意度正相关，而生产导向会导致低生产率与低满意度。显然，这反映两个大学分别倾向于科学管理与行为管理立场。

布莱克与莫顿于 1964 年概括两个大学的结论，以关心人、关心生产为维度，每维度划分九个等级，提出了管理方格论，并认为团队型管理（9,9）效果最佳。然而未能提供实证证据，也未摆脱脱离情境的积弊^[13]。

北欧学者鉴于以上研究的前提，即环境变化并不大且可预见，以及领导行为只取决于工作与人员两个维度的假设，并不符合实际情况。认为变化的世界中，有效的领导必须进行尝试，致力于发动与实施变革，因而存在第三维度：发展导向行为，即发展维度。他们的研究结果也表明，具有发展导向的领导者被下属评价为更有能力、更满意。

但北欧学者同样未考虑领导情境因素，并且同样是在管理学框架下作领导学研究的。

二、领导特质的研究

关于领导特质的研究古已有之，伯德考察了西方直到 1940 年对领导品质的论述，发现只有 5% 的领导能力特征在四个以上的研究中是相同的^[14]。这表明此前的研究者多有臆断，且停留在罗列成功人士特征上，既未区分主次特征，也未与其背景传统及成功领域相联系。古尔德纳指出，品质并不是互相排斥而常是互相支持的，品质研究不区分和列出对于获得、运用、发挥与保持领导能力分别所需的品质，只描述而不分析品质对领导行为的作用，是不妥的。特别是品质论关于个性的假设，同领导行为、风格研究一样，忽视了领导情境，是值得争论的^[15]。

随后进行的领导品质研究逐渐克服了上述弊病，如斯托格狄关于智力、责任感、独立性、参与感的研究^[16]；吉富利关于能动性、自信心智力和监管能力的研究^[17]；里山德森关于魅力应作为领导品质的研究^[18]等。他们甚至突破了早期品质论者关于领导品质是与生俱来的观点，提出可以后天创造与培养某些品质。例如里山德森提出了领导魅力培养三步曲：发展魅力外表，印象与气氛，创造鼓舞他人追随的“迷人因素”，在群体中展示杰出能力^[18]。

需要指出的是品质研究同样存在着脱离领导情境与成功背景的研究倾向，因而与领导行为研究一样存在着“错误的开始”。所幸后来注意到这一缺陷，并且摆脱了认为品质天赋难以后天培训的观点，开始关注那适合于特定情境，又可以后天培养的系列的个体特质或潜质。从而使领导特质研究进入了新天地，自 20 世纪 90 年代以来，重新又受到重视，甚至比权变（情境）研究更加引人注意。当然，这种特质研究带有间接与基础的性质，所确定的领导特质，要经过转化成为领导能力与领导行为的环节，同领导情境与任务相结合时，才会达成有效的领导。尽管如此，在新特质研究基础上形成的领导理论都比较简单直观，适合以普通人角度加以接受，在当今甚受欢迎。

关于近期的领导特质研究结果，国内已有著作作了介绍，如孙钱章主编的《领导新方略》中，列举了尼克松提出的 10 项特质；黛博拉·本顿在《像总裁那样思考》中提出的 22 条素质；贾德纳在《新领导力》中提出的 14 项特质；丹尼尔·戈尔曼主张的与情商（EQ）有关的系列品质；华伦·本尼斯在《怎样成为领导》中提出的 10 大要素，以及关于创新领导应具的 13 种素质^[19]。《西方管理理论的产生与发展》一书中^[20]，也收集了亨利关于成功领导的 12 种品质；吉富利的有效领导重要的 7 项品质；鲍莫尔的 9 项品质；伦西斯·利克特的优秀领导者 10 项条件；彼得·德鲁克的 5 种有效领导共同点；以及日本企业界关于领导者的 10 项品德与 10 项能力。当然，这些提法中，有相当多的品质（能力）是重迭的，重迭反映出研究者正在取得共识。

在较近的特质研究基础上提出的新的领导理论，后文另行介绍，但研究中的新关注点有必要在此讨论。一是性别差别，研究表明男女二者领导品质差别不大，只在领导风格方面，男性倾向指导型，女性倾向民主型。男女个人品质差别不大或许与领导者选拔持有同一标准有关，风格差异却反映着未来女性领导者比例将有所增加，因为信息共享、工作自主化、团队工作、参与决策、网络组织的流行，使强硬、严格控制的领导风格逐渐受到抵制。二是民族文化差别，它作为领导情境的重要因素之一，会对领导风格有所影响。在上下级等级森严，权力距离大的民族文化中形成的风格会不适合于权力距离小的领导情境与下属。三是授权，授权不但是领导风格，也是某种领导品质，当前许多领域的趋势是增加授权的领导情境，因此授权方式与能力日益受到重视。但由于某些情境不允许领导共享，或领导共享的有效性条件不具备，不适合授权。所以不宜将授权作为普遍的领导品质与能力。具体授权研究后文再作介绍。四是追随者，“优秀领导要有一流的追随者”已成为共识，这正是领导者应成为教师、教练的原因。研究表明，无效的被领导者比无效的领导者更妨碍组织运行，有效的追随者却可在日常情况下替代有效的领导者，或抵消领导者对下属的不良影响。由此可见培养有效的追随者应是理想领导者的重要职责。

最后，随着脑科学与神经生物化学的进展，对运动成绩受兴奋剂影响的启发，化学家、药理学家也开始参与领导特质研究，并在后天改变品质能力方面作出贡献。例如研究表明，5-羟色胺会提高社会交往力与控制攻击的能力，猴王的 5-羟色胺水平高于群猴，新任猴王其水平会显著增加。睾丸甾酮有助于提高竞争能力，在竞赛前，或受威胁时，有关

生物的睾酮水平提高，使之更具攻击性和争胜心。这类研究表明领导能力的生物学基础开始受到关注，领导学研究可能由社会学，经由心理学（行为科学）而进到一个新的生物学研究阶段。

三、权变模型——综合的领导研究

为了克服早期领导行为和领导品质研究中，忽视领导者情境的弊病，费德勒开发了一种“最难共事者（LPC）问卷”，并提出任务结构、职位权力、领导者—成员关系三项情境因素。由此测量个体属于任务取向还是关系取向，并根据上述三个情境因素来评估情境，形成8种情境类型。经过对1200个工作群体的调查，他得出关系取向的领导者在中等有利情境下干得较好，而任务取向的领导者在非常不利和非常有利的情境下干得好^[21]。费德勒权变模型是第一个综合的领导模型，虽然其基础仍然是早期的领导品质论，并且认为个人不可能改变风格去适应情境，但后续的研究表明其结论是成立的。

认知资源模型，是1987年费德勒为了解释领导者通过什么而获得有效绩效，而对上述模型重新定义与弥补缺漏而形成的。它假设干练的领导者更善于制定有效的计划与策略，并通过指导活动向下属传达计划与策略。这一假设已吸取了领导概念的新涵义。研究结论是：压力、认知和资源（经验、奖励等）对领导有效性会产生影响：高压情境中，经验与绩效正相关；无压力环境中，领导者智力水平与绩效正相关，指导型风格只有与高智力结合，才会导致高绩效。

赫塞—布兰查德的情境领导理论是一个重视下属有效性的权变模型。他们认为任务与关系两个维度，各有高、低两档，组合起来可形成指示、推销、参与和授权四种领导风格，再分别同下属成熟度（分为 R_1 、 R_2 、 R_3 、 R_4 四个阶段）相配合，得出对不成熟（ R_1 ）下属宜用高关系高任务的指示风格，对低成熟（ R_2 ）下属宜用高任务低关系的推销行为，对较成熟（ R_3 ）下属宜用低关系低任务的参与行为，对成熟（ R_4 ）下属宜用高关系低任务的授权行为^[22]。

格里奥认为上述模型都假设领导者一视同仁地对待所有下属，其实并非如此。为此提出了领导者—成员交换理论（LMX），认为领导者在下属中划分出部分成员作为圈内人，信任有加，赋予特权。划进圈内的人，多为与领导者个人特点（年龄、性别、学历、态度）相似、有能力、外向的下属。而圈内、外的不同地位会与下属的绩效、满意度相关。

罗伯特·豪斯开发的路径—目标模型认为有效领导者通过明确指明实现工作目标的途径来帮助下属，并为下属扫除障碍风险，助其个人成功。因此领导者行为被下属的接受程度取决于下属视此行为为获得满足的即时源泉还是远期源泉。据此，豪斯确定了 4 种领导类型，即指导型、参与型、支持型和成就取向型。认为指导型领导适合于任务不明、压力过大、内部冲突，下属为外控型（命运不由自己决定）场合；支持型领导适合于结构化任务、组织等级严格的场合；参与型领导适合于内控型下属；成就取向型领导适合于任务结构不清、下属能力强的场合^[23]。

费罗姆·耶顿 1973 年提出的领导者—参与模型（LPM），将领导行为与参与决策关连起来，由 7 项权变因素和 5 种领导风格组成。最近又修订为 12 项权变因素（QR—质量要求，CR—承诺要求，LI—领导者的信息，ST—问题结构，CP—承诺的可能性，GC—目标一致性，CO—下属的冲突，SI—下属的信息，TC—时间限制，CP—地域分散，MT—激励时间，MD—激励/发展）每项分为 5 等打分。又保留了 5 种领导行为：独裁 AI、相对独裁 AII，磋商 CI、广泛磋商 CII、群体决策 GII。然后，用决策树方式将它们结合起来^[24]。这个模型比较复杂、繁琐，但因假设了领导研究应指向情境而非个体，又认定领导者可按情境调整其领导风格，因而比上述诸模型合理。更重要的是它已将领导与决策关连起来了。

四、组织中的领导职能

切斯特·巴纳德是社会系统管理学派奠基者，他提出的组织定义（组织是有意识地协调两个或多个人活动或力量的系统）至今被普遍采用，并且使组织以协作系统这一根本特征，与群体得以区分^[25]。巴纳德在梅奥所发现的非正式组织的基础上，给非正式组织下了明确定义并指出了它是自发形成的，没有正式的组织结构和自觉的共同目标，它产生于同工作有关的联系，包含着人们的感情与习惯，从而形成一定的看法、习惯与准则。他首次提出，非正式组织并非只有害处，可以为正式组织存在创造良好的条件，其活动可使正式组织更有“效率”与“效力”，而正式组织的效力（组织目标实现）与组织效率（成员个人目标实现）之间是相关连的。

在此基础上，巴纳德提出了关于领导是组织的运转者而不是组织的缔造者的命题，指明了领导者的主要职责是通过决策使组织克服障碍，

跟上环境变化，形成指向组织目标的有效协作。更重要的是，他一反古典领导学说的职权授予说，提出了被称为现代领导学说核心的权力接受说。

古典管理理论家法约尔、马克斯·韦伯等均持有职权的自上而下授予说，并认为领导力即职位权力，是一种强制力，在正式组织内以授权方式沿等级层次向下传递，因此下级应忠于上级，对上级负责。“要成为好的领导者（上级）首先要做好下级”已成为这种授予理论的格言，而其法理根据就是财产权的委托，法律许可则是职权合法性的依据。在现代，西蒙也主张职权是“授予下级作决定的权力，这些决定将指导那些向他们汇报工作的人的行为和活动”^[26]。并且在正式组织内始终保持着这种向上汇报的传统。

巴纳德提出的权力接受理论又被称为职权一致理论，是自下而上地追溯权力的来源，认为职权产生于组织底层，沿等级向上传递直到最高层。其法理依据是卢梭在《社会契约论》中的天赋权力说和权力委托说。巴纳德认为，只有当下级接受其上级的指令并服从时，职权才取得它的合法性；而下级只有当指令在其接受范围之内下达时才会接受该指令^[26]。因此职权并不只是发布命令的权力，还必须取得预期的服从。光有命令的职权是无效的。显然，领导人只有认识到确保服从的重要性时，才能充分而又谨慎地使用而不滥用职权，此时，他才是有权力的。正是接受学说，提出了任何职权必须有相应的责任和控制，按所执行任务、组织目标和职责使用的职权才是合理的。从而将职权、职责与责任整合为一体，职权的授予与接受同时也是责任的授予与接受。可以说，接受学说正是导致领导词义由指挥、指导、率领等传统涵义，转向引导、诱导、激励说服等新涵义的基础。此外接受学说还开辟了关于领导权力研究的新局面，导致了影响力理论的产生。这一点后文再予讨论。

巴纳德还提出，只有组织目标被成员所接受，才会导致协作活动，而成员的组织人格与个人人格会导致他对组织目标产生双重理解，因此领导者的职责之一就是消除矛盾，使组织目标与个人目标一致。另外，环境变化会使组织落伍，领导者作为组织的运转者必须使组织的共同目标随环境而改变，以保持组织的适应与生存。组织存续作为组织的最终目标，只有当组织对内、对外都能平衡时才能实现，也就是组织应保持各成员的“诱因”与“奉献”的平衡，以确保组织内部的协作积极性，同时又要使组织经常改变目标，以适应外部环境，使组织从外部扩大诱