

# 领导科学 基础

(第四版)

主编 ◎ 彭忠益

副主编 ◎ 刘芳 吴晓林 许源源  
胡春艳 朱建新

编委 ◎ 欧阳辰星 丰云 刘丹  
刘媛 戴朝晖 肖前辉



中南大學出版社

[www.csupress.com.cn](http://www.csupress.com.cn)

·长沙·



# 修 订 说 明

《领导科学基础》自 2012 年付梓以来，至今已多次修订再版。2023 年上半年，中南大学出版社编辑杨贝告知我，《领导科学基础(第三版)》受到市场的高度认同与读者的广泛喜爱，近几售罄，希望能加以完善并尽早再版。读者们的认可与喜爱让我深感荣幸，我当即愉快地承诺将组织团队成员进行完善修订，以不负读者们的期望。由此，在第三版的基础上，我们更新了教材相关内容及案例，以呈现新时代发展着的理论与实践信息及要求，力争做到内容有新意、有深度、有启发性，并将书稿升级为双色版本，以便读者阅读。

“行政领导学”这门课程在中南大学面向本科生开课已有 22 年，面向研究生开课也有 21 年。对教材的每次修改完善，我们均尽可能地做到以人才培养为导向，注重构建开放的研究型教材体系与学术体系，承载教学、科研与社会服务一体化的理念，为丰富和完善公共管理专业的课程体系提供支撑，也为行政领导这一研究方向的推进提供思考启发。我们团队在这版教材修订的过程中紧密结合教学改革中对课程内容“理论与实践并重”的要求，在完善理论阐述的同时调整了相关案例，期望能够在阅读过程中启发读者的思考，既能在每次课程结束后的第一时间巩固理论知识的运用，也能加强课程教学对学术能力的培养，满足公共管理专业青年学生对自身领导力提升的理论和实践需求。

本教材的再版得到了诸多专家教授、朋友和学生的支持与帮助。中南大学公共管理学院的刘媛副教授为本书的案例更新和完善付出良多；中南大学出版社的领导与编辑为本书的顺利再版付出了辛劳，特别是编辑杨贝自始至终都给予了大力的帮助与支持；中南大学公共管理学院的郭恬、聂昕妮、高峰、卢珊、宋羽婷、余丽智、袁贊、卢婷霞、刘春苗、廖玥棋、卢志诚、朱柳、符馨、黄可萱为案例收集与文字校正等做了大量工作，在此一并表示衷心的感谢！要感谢的人太多，非常抱歉不能在此一一列举。大家的帮助、支持和鼓励，我们将永远铭记于心。

彭忠益

2023 年 12 月 2 日于岳麓山下中南大学



# 目 录

---

<b>第一章 导论</b>	<b>1</b>
第一节 新形势与新挑战	1
第二节 从个体领导到共享领导	3
第三节 从企业领导到公共领导	7
第四节 从传统型领导到现代型领导	9
思考题	10
案例讨论	11
<b>第二章 领导理论的变迁</b>	<b>12</b>
第一节 管理与领导	12
第二节 领导特质理论	19
第三节 领导行为理论	24
第四节 领导权变理论	26
第五节 领导理论的新发展	29
思考题	32
案例讨论	32

<b>第三章 领导主体论 .....</b>	<b>34</b>
第一节 领导者 .....	34
第二节 被领导者 .....	41
第三节 追随者 .....	46
第四节 成功的领导主体 .....	49
思考题 .....	52
案例讨论 .....	52
<b>第四章 领导客体论 .....</b>	<b>54</b>
第一节 领导愿景 .....	54
第二节 领导体制 .....	58
第三节 领导机制 .....	60
第四节 领导责任 .....	61
思考题 .....	64
案例讨论 .....	64
<b>第五章 领导环境论 .....</b>	<b>65</b>
第一节 自然环境 .....	65
第二节 社会环境 .....	67
第三节 人文环境 .....	70
第四节 领导环境的作用 .....	73
思考题 .....	74
案例讨论 .....	75
<b>第六章 领导过程论 .....</b>	<b>76</b>
第一节 领导过程概论 .....	76
第二节 领导决策 .....	79
第三节 领导授权 .....	83

第四节 领导指挥 .....	89
第五节 领导沟通 .....	92
第六节 领导控制 .....	97
思考题 .....	103
案例讨论 .....	103
<b>第七章 领导选人用人论 .....</b>	<b>105</b>
第一节 人才理论的发展 .....	105
第二节 领导用人的理念 .....	114
第三节 领导用人的内容 .....	120
思考题 .....	129
案例讨论 .....	129
<b>第八章 领导心理论 .....</b>	<b>132</b>
第一节 领导心理概论 .....	132
第二节 影响领导心理的因素 .....	137
第三节 非健康领导心理的疏导 .....	141
第四节 健康领导心理的养成 .....	148
思考题 .....	152
案例讨论 .....	152
<b>第九章 领导胜任论 .....</b>	<b>154</b>
第一节 领导胜任概论 .....	154
第二节 领导权 .....	162
第三节 领导力 .....	168
第四节 执行力 .....	173
第五节 领导胜任的评估 .....	177
思考题 .....	181
案例讨论 .....	181

第十章 领导发展论.....	183
第一节 跨文化领导.....	183
第二节 学习型领导.....	188
第三节 卓越领导.....	192
思考题.....	195
案例讨论.....	195
参考文献.....	197
后记.....	201

## 第二章

# 领导理论的变迁

任何学科的形成都有其理论渊源和历史发展过程，领导科学也不例外。领导理论的研究经历了从传统领导学研究时期向现代领导学研究时期的转变，这期间，领导理论研究的重心从研究领导者向研究领导群转变，领导理论研究的方法从“单一”性研究向“多重”性研究转变，并且各理论流派、各研究学科之间不断趋向融合。传统领导学研究时期大体是在 20 世纪 30 年代至 20 世纪 70 年代，包括领导特质论、领导行为论、领导权变论等代表理论；从 20 世纪 80 年代开始，领导理论进入现代领导学研究时期，领导理论在新的背景下有了新的发展，呈现出诸多的新特征，并出现了一些新流派。

众所周知，现代管理学与领导学都发端于对企业管理的研究。“管理”和“领导”是管理学和领导学的常用基本概念。在一些理论研究和行文中，“管理”与“领导”往往交替使用，这并不利于分析和把握问题的实质，也容易增加科学研究、阅读和思考的难度。因而，有必要厘清这两个概念。

## 第一节 管理与领导

### 一、管理的内涵

#### 1. 管理的定义

“管理学之父”泰勒在 19 世纪末对米德维尔钢铁厂进行了一系列试验和基层管理实践之后，于 1911 年发表代表作《科学管理原理》，进而提出了一整套被命名为“泰勒制”的企业管理理论。后来，法约尔提出了经营的 6 种职能：技术职能、商业职能、财务职能、安全职能、会计职能和管理职能。管理职能包括计划、组织、指挥、协调与控制。五大管理职能中，计划是指探索未来，制定行动标准；组织是指构建企业的物质和社会双重结构；指挥是指使其人员发挥作用；协调是指连接、联合和调和所有的活动及力量；控制是指注意一切是否都按照既定的规章和下达的命令进行。管理既不是一种独立的特权，也不是企业经理或企业领导人的个人责任，它同企业别的职能一样，是一种分配于领导人和整个组织

成员之间的职能<sup>①</sup>。法约尔只是列出了管理的具体环节，并没有厘清管理的具体概念。

有学者对管理进行了“说文解字”，认为“管”就是控制，即按照预定计划和标准把人、财、物管控在一定范围内，着眼于静态；“理”则是梳理，使之条理化。管与理是管理的两个维度：“管”强调基于规范的约束机制，“理”注重基于规律的协调机制。前者通过行政命令建立基础秩序，后者需要按照事物规律构建发展体系<sup>②</sup>。这样来剖析这个概念是有益的，但是通常情况下，管理是作为一个整体存在的，不能过度解构。要界定管理的内涵，可以从管理主体、管理对象、管理过程、管理方式和管理目标五个方面入手。

(1) 管理必须有一定的主体。由于现代管理理论首先产生于企业组织内，因而关于管理的定义，自然地都将企业管理人员视为管理主体。实际上，在现代社会，小到个体、家庭，大到企业、国家，都需要管理和管理者。在个人的时间安排上，每个人都是自己的管理主体；在一个家庭中，父母常常扮演着管理者的角色；在一个企业中，车间组长、营销经理、会计主管、总经理、董事长等都扮演着不同的管理角色；在一个政府部门，公务员或领导人也是重要的管理主体。

(2) 管理必须有一定的对象。管理的概念离不开管理对象，否则就会影响管理活动的方向和目标。在个体时间管理中，自己就是被管理的对象，英文为“self-management”；在一个家庭中，处于成长期的孩子由于缺乏自我管理能力，就成为家长的管理对象；在一个企业，广大企业员工甚至一些基层管理人员都是被管理者；在一个政府部门，基层工作人员和公共事务是被管理的对象。现代社会的管理对象，不仅有人、财、物，还有时间、信息以及科技。

(3) 管理必须有一定的过程。管理是一种促使管理者与管理对象互动的过程。缺少任何一方，管理都是无效的。在实际管理过程中，只有通过双方的对话、协调与合作才能达成管理目标。当然，由于管理主体的能力、管理对象的接受程度以及管理环境的影响，管理的有效性也会受到制约。

(4) 管理必须一定的方式。管理要通过特定的管理手段、管理程序和管理技术进行，不同的管理者有不同的管理方式偏好，不同的管理环境需要应用不同的管理程序。例如，小作坊式的企业和工业化企业的管理方式就不同。

(5) 管理必须有特定的目标。既然是管理，肯定是从管理者的角度来看的。管理就是使管理对象有序合作的过程。行为科学的激励过程，实质上是通过人与人之间的相互作用，来调动人的积极性。古典管理理论中的科学管理是一种通过人、物之间的相互作用来提高企业效率的形式。

基于此，可以将管理定义为：管理者通过一定的管理方式对工作系统中的各种要素进行协调，从而使各种管理对象向特定目标发展的过程。

## 2. 管理理论的发展

概念是解释问题的“解牛之刀”。实际上，随着时代的变迁，关于管理的概念也发生了相应的变化。有学者对管理理论产生至今的理论流变做了总结，认为管理理论大致经历了

<sup>①</sup> 刘国臻. 法约尔的管理理论及其对行政学的影响[J]. 中山大学学报论丛, 2001, 21(2): 5.

<sup>②</sup> 申喜连. 管理概念的新审视[J]. 中国行政管理, 2004(3): 11-13.

## 6个阶段<sup>①</sup>:

第一个阶段是古典管理理论阶段。20世纪初到20世纪30年代，以泰勒(F. W. Taylor)的“科学管理”、法约尔(H. Fayol)的“一般管理理论”和韦伯(M. Weber)的“组织理论”为代表，形成了古典管理理论。其产生的背景是，18世纪到19世纪的工业革命使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实，工厂以及公司的管理越来越重要。面对这种现实，古典管理理论阶段的研究侧重于从管理职能、组织方式等方面研究效率问题，为当时的社会解决企业组织中的劳资关系、管理原理和原则、生产效率等方面的问题提供管理思想指导和科学理论方法。

第二个阶段是行为科学管理理论阶段。20世纪30年代初，为了解决经济危机问题，许多管理学者把社会学和心理学等学科引进企业管理的研究领域，提出用调节人际关系、改善劳动条件等办法来提高劳动生产率。行为科学理论正是由于当时社会矛盾的加剧而产生的。行为科学理论阶段重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标(效果)的影响作用。该时期具有代表性的理论包括：马斯洛(A. H. Maslow)的“需求层次理论”、赫兹伯格(F. Herzberg)的“双因素理论”、麦克莱兰(D. Macleland)的“激励需求理论”、麦格雷戈(D. M. McGregor)的“X理论—Y理论”。

第三个阶段是管理理论丛林发展阶段。20世纪40年代到20世纪60年代，随着工业生产和科学技术的迅速发展，企业规模进一步扩大，企业生产过程自动化的程度空前提高，技术更新的周期大为缩短，市场竞争越来越激烈，出现了许多新的管理理论和方法，现代管理理论迅速发展，各种各样的管理学派犹如雨后春笋，林立丛生。孔茨(H. Koontz)将之称为“管理理论丛林”。其中具有代表性的有6个学派：管理过程学派、以德鲁克(P. F. Drucker)为代表的经验主义(案例)学派、管理科学学派、以巴纳德(C. Barnard)为创始人的社会系统学派、以西蒙(H. A. Simon)为代表的决策理论学派以及早期的行为科学学派。发展到20世纪80年代初，又增加了系统理论学派、经理角色学派、权变理论学派、群体行为学派、社会协作系统学派等，发展为11个学派。这些理论和古典管理学派及行为科学理论在历史渊源和理论内容上盘根错节，互相影响。

第四个阶段是战略管理理论阶段。20世纪60年代中期到20世纪70年代初，“战略”的概念开始引入管理学界，战略管理理论有了很大发展。安索夫(Ansoff)的《公司战略》(1965)一书的问世，开创了战略规划的先河。1980年，波特(M. E. Porter)的《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)以及《国家竞争优势》把战略管理的理论推向了高峰。波特的5种竞争力、3种基本战略和价值链分析等，在全球范围内产生了深远的影响。

第五个阶段是管理再造和革新理论阶段。20世纪80年代至90年代，市场竞争日益激烈，“大企业病”普遍存在。随着信息技术越来越多地被用于企业管理，20世纪三四十年代形成的管理理论已经越来越不能适应企业发展的需要。管理学界提出要在企业管理的制度、流程、组织、文化等方面进行创新。1993年，哈默(M. Hammer)与钱皮(J. Champy)的《再造企业——管理革命的宣言书》一书，提出了企业再造理论。企业再造的首要任务是业务流程重组(business process reengineering, BPR)，而BPR的实施又需要两大基础，即现代信息技术与高素质的人才。

<sup>①</sup> 杜莹芬.管理理论的发展及我国企业管理研究的任务[J].经济管理, 2004(20): 7.

第六个阶段是学习型组织和虚拟组织管理理论阶段。自 20 世纪 80 年代末以来，信息化和全球化浪潮席卷全球，跨国经营也成为大公司发展的重要战略。知识经济时代的到来使信息与知识成为重要的战略资源，而信息技术的发展又为获取这些资源提供了可能。此外，顾客的个性化、消费的多元化决定了企业只有更好地满足顾客需要，才能在竞争激烈的市场上生存和发展。企业的竞争优势在于拥有比竞争对手更强的学习能力。1990 年，圣吉 (P. M. Senge) 的《第五项修炼》出版，提出了学习型组织的概念。

与此相关的理论还有核心能力理论、虚拟企业理论和知识管理理论。1990 年《哈佛商业评论》第 6 期发表文章《公司核心能力》，作者建议公司将经营的焦点放在不易被模仿的核心能力上。与此同时，管理学界也兴起了“虚拟组织”研究热潮。1994 年出版的由戈德曼 (S. L. Glodman)、内格尔 (R. N. Nagel) 及普瑞斯 (K. Preiss) 合著的《灵捷竞争者与虚拟组织》是反映虚拟组织理论与实践的代表作。

## 二、领导与领导理念

领导学与管理学一样，作为学科兴起也只有一百多年的历史。有管理就会有领导，领导在一个组织中非常重要。那么，领导又是一个怎样的概念呢？

### 1. 领导学的兴起

关于领导的思想古已有之，无论在中国还是在西方，记录领导活动的历史文献可谓汗牛充栋，然而早期的领导思想因缺乏系统性和理论性而未形成专门的学科。也就是说，领导科学的诞生要远远晚于其实践。

在 18 世纪西方工业革命以后，工业化大生产逐渐取代个体小生产。生产量的快速增长、组织管理人员的大量需要，以及管理阶层的迅速兴起，使得科学管理应运而生。当时，管理的职能和领导的职能交织在一起，管理者就是领导者，二者并无严格区分，因此管理科学理论中包含着丰富的领导科学理论，管理学孕育了领导科学。随着领导学研究成果的日益丰厚，领导学理论研究逐渐从管理学中分化出来，成为一个相对独立的学科。关于领导科学产生的具体时间，学者一般认为是 1927 年至 1932 年，起于美国哈佛大学管理学研究者梅奥领导的霍桑实验研究<sup>①</sup>。“霍桑实验证伪了科学管理的教条之后，人们才将注意力转向人际关系、人群间相互关系的影响，用行为科学的方法研究领导开始兴起”<sup>②</sup>，该研究被认为对领导科学的研究而言具有开创性意义。从这个角度而言，领导科学的产生也晚于管理学。而我国的领导学研究，受特有的经济社会发展历史的影响，直到 20 世纪 80 年代，才在引介西方领导学理论的基础上得以发展。

### 2. 领导与领导力

在英文中，“领导”的对应词汇是“leadership”，又可被翻译为“领导力”。“leadership”在《朗文当代英语词典》中的第二个含义是“the qualities necessary in a leader”（领导者必备的品质）。一些中文文献经常将领导力和领导这两个概念交替使用。领导一般是指领导者为了实现组织或群体的目标，运用权力或权威资源，对下属和组织成员施加影响力的过程。

<sup>①</sup> 许欢, 彭忠益. 试论现代西方领导理论的演进 [J]. 广西教育学院学报, 2004(5): 87-90.

<sup>②</sup> 曹堂哲. 领导与管理异同辨析：一种理念、工具、范式的视角 [J]. 中山大学研究生学刊(社会科学版), 2001(3): 82-89.

程。但是，时至今日，对领导和领导力的概念，还是没有一个统一的界定，正如斯托格迪尔(Stogdill)在1974年指出的：几乎有多少人试图定义领导力，就有多少与“领导力”相关的定义<sup>①</sup>。目前对领导力内涵的界定主要有以下几种<sup>②</sup>：

第一种观点认为领导力就是领导者的能力。持这种观点的学者认为，领导者的能力就是“能够激励别人心甘情愿地完成目标”，就是激励下属努力达到优异的绩效标准和充满自信地实现挑战性目标的能力。<sup>③</sup> 我国有学者将其定义为“能够影响一个群体实现共同目标的能力”<sup>④</sup>。可见，这种定义是将领导力的研究聚焦在领导个体层面，并以行为过程和任务重点为界定标准。

第二种观点认为领导力是领导者的影响力。影响力是讨论领导者或领导力的一个较为常见的因素。美国学者诺斯豪斯认为领导有四个共同主题：①领导是一个过程；②领导意味着影响力；③领导发生于组织之中；④领导意味着目标达成。因而他将领导定义为“个体影响一群个体实现共同目标的过程”<sup>⑤</sup>。巴斯给领导下的定义是“组织内部两个或两个以上的人之间的相互作用，这种相互作用通常会涉及建立或重建一种架构以及组织成员的意见和期望”<sup>⑥</sup>，也就是说，在他看来，领导力是一个互相影响的过程。国内的一些研究者，也比较认同“领导就是影响力”这个论断。例如，有学者就将领导力定义为“领导者在履行领导职能过程中影响和带动下属的能力”<sup>⑦</sup>，将领导力视为领导者素质、能力及其影响力的总和<sup>⑧</sup>。管理学专家吴维库、杨壮等都把领导力定义为影响力，即领导等于影响，领导力等于影响力。他们认为当一个人能够影响别人，使别人愿意追随他的时候，他就是领导者。要影响别人，首先要影响别人的思维；要影响别人的思维，首先自己要有思想，人格要有魅力。领导者拥有的这种影响力是通过长期实践形成的、持续发展的，而不是单纯依靠岗位权力获得的；而管理者则主要通过组织赋予的岗位权力去影响别人，其影响力与岗位关联度较高。

第三种观点认为领导力是领导者的综合力系。领导力是由领导机制来实现的多种力的总和，是一个“力系”。如有学者指出：领导力是一种内生于领导场并作用于领导资源配置过程的力量，它是由多种相互关联的力量构成的一个力的集合<sup>⑨</sup>。又有学者指出：领导力是指由领导职能、领导体制、领导素质等多种因素综合作用而产生的合力，是内生于领导场并作用于领导资源配置过程的力量，是领导主体用以应对来自领导客体和领导环境的挑战，并引导推动一个群体、组织或社会实现共同目标的核心力量。领导力表现为群力，或可称为一个“力系”，这个力系的结构主要由领导信息运筹力、决策力、激励力、控制力和

① STOGDILL R M. Handbook of leadership: a survey of theory and research[M]. New York: Free Press, 1974.

② 彭忠益. 公共组织视角下政府领导力研究[D]. 长沙: 中南大学, 2008.

③ SCHERMERHORN J R, OSBORN R N, UHL-BIEN M. Organizational behavior[M]. New Jersey: Wiley, 2003.

④ 文茂伟. 领导学研究中需要澄清的几个概念[J]. 领导科学, 2007(10): 38-39.

⑤ NORTHOUSE P G. Leadership: theory and practice[M]. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd, 2004.

⑥ BASS B M. Stogdill's handbook of leader: theory, research, & managerial applications[M]. 3rd ed. New York: Free Press, 1990.

⑦ 兰徐民. 领导力的构成及其形成规律[J]. 领导科学, 2007(22): 34-35.

⑧ 李春林. 西部领导力开发论析: 西部开发的另一个视角[J]. 内蒙古大学学报(哲学社会科学版), 2001, 33(2): 66-71.

⑨ 童中贤. 领导力: 领导活动中最重要的功能性范畴[J]. 理论与改革, 2002(4): 95-97.

统驭力组成<sup>①</sup>。总而言之，在一些学者看来，领导力并不单单是一种资源或者一种力量，而是一个力系内不同力的综合体。

通过对上述概念的梳理，可就领导力的概念做如下界定，即领导力就是影响力，是领导者影响并率领追随者实现目标的能力，是领导者在一定的情境中通过运用各种领导资源实现目标的一种核心能力。

### 3. 领导的属性与特征

任何组织的领导都具有双重属性，即自然属性和社会属性。

领导的自然属性即领导的一般属性，是指在不同社会制度下的领导活动必然具有的某些方面的共同特征。因为在任何一种社会制度中，领导都具有指挥、协调社会生活和生产活动的共同特点<sup>②</sup>。

领导的社会属性是指社会经济环境以及各种社会政治关系，它贯穿于领导活动的全过程，并规定着其社会性质。在领导的双重属性中，社会属性占据主导地位，决定甚至改变着自然属性，使其发生某种形式上的变化。

领导的特征，一般包括三个方面：第一，组织性或群体性。领导一般发生在组织或群体之中，没有组织这个环境，就无所谓领导。第二，权威性或强制性。既然是领导，就可能具备领导岗位的职责，或者具备影响他人的权威，抑或两者兼有，因而领导一般具有来源于职位的强制性或者来源于组织或个人的权威性。第三，战略性或前瞻性。领导不是一般的管理，它是一种立足全局的宏观规划过程，对于组织的发展具备战略性或前瞻性。

### 4. 领导理念

一般情况下，理念又可被用作“观念”。《辞海》对“观念”一词的解释有两个：一个是以“看法、思想，是思维活动的结果”；另一个是“观念”，通常指思想，有时亦指表象或客观事物在人脑里留下的概括的形象。

在社会科学研究中，理念一般是指对某一种事物、模式或范例的判断；在社会实践中，理念一般是指“人们对于某种理想目标模式的憧憬和对于通过某种基本途径和方式实现该理想目标的信念”<sup>③</sup>。

由此，所谓理念，就是人脑合规律、合价值的判断和反映；所谓领导理念，就是人们对领导类型、模式或范例的一种判断。随着时代的变迁，陆续出现了个人魅力型领导、交易型领导、变革型领导等诸多领导理念。本书将对具有代表性的领导理念做一个系统的归纳。

## 三、管理与领导的关系

现实中很多人没有厘清管理与领导的关系，通常情况下，只选取二者的共同意义，认为管理是低层次的领导，领导是高层次的管理。实际上，这样的说法未免过于简单了。那么，管理与领导到底有何关系？

### 1. 管理与领导的相同点

“管理”和“领导”在何种意义上是相同的？王乐夫曾对此进行了专门的说明。在他看

<sup>①</sup> 黄俊汉. 试论提升领导力[J]. 经济与社会发展, 2005, 3(1): 73-76.

<sup>②</sup> 谭继廉. 现代领导知识大全[M]. 北京: 中国物资出版社, 1988.

<sup>③</sup> 漆多俊. 经济法价值, 理念与原则[J]. 经济法论丛, 1999(2).

来，广义的“领导”与广义的“管理”是一回事。换言之，在广义层面上做比较，领导与管理是等同的。<sup>①</sup>也就是说，从广义上来看，领导包括决策的实施等管理的环节，管理则包括决策的制定等领导的环节。

在很长一段时期，领导都被视为管理的一个环节。例如，美国著名管理学家孔茨和韦里克合著的《管理学》指出，“管理工作要比领导工作广泛得多”，“领导是管理的一个重要方面”，“有效地进行领导的本领是作为一名有效管理者的必要条件之一”<sup>②</sup>。罗宾斯认为：“指导和协调(组织中的)人就成为管理工作，这就是管理的领导(leading)功能。”<sup>③</sup>也就是说，他们将领导视为管理的一个重要职能。

除了这些一致性以外，受到组织层级的影响，可能既被上级视为管理的内容，又被下级视为领导的内容<sup>④</sup>，也就是说，领导主体与管理主体有时候是重合的，有时候又在特定情况下具有可转换性。

## 2. 领导与管理的差异

领导是脱胎于管理并超脱于管理而产生的，并且是在最近不到一百年间获得独立地位的。这一点，又恰恰得益于实践的发展。根据科特的研究，“美国的公司、企业的经理们在1970年的时候，大部分的时间(75%~80%)仍用于管理，尤其是注重管理的控制方面。而15年后即1985年，由于经济全球化和竞争加剧，工厂企业中工程师和技术人员增多，工长和中层管理人员减少，经理们30%~50%的时间与15年前的前辈们一样，从事类似的计划、组织和控制等管理活动，而50%~60%的时间则用于领导”<sup>⑤</sup>。也就是说，人们现在较多地提“领导”，与实践中“领导”作用的提升有密切关系。要对管理与领导进行区别，就必须界定二者的界限，但不能做有意的放大。因而，对二者差异的比较，应该是基于狭义的定义而展开的。正如前两部分所述的概念一样，管理是管理，领导是领导。

第一，从主体来看，管理更多的是处理“如何将决策落实为现实”的问题，因而管理主体要具备处理业务的专业能力和执行能力，而领导因为涉及组织发展与变革，因而不需要强调其专业性，却应具备前瞻意识和表率能力。有人形象地将领导者比作“帅才”，将管理者比作“将才”<sup>⑥</sup>，这种比喻具有一定道理。

第二，从对象来看，领导的对象一般是人，而管理的对象则可能既包括人，也包括财、物、信息和技术等。

第三，从性质来看，领导一般是一种影响力，具有“不怒自威”的感染性，而管理更具有规则性，或者说强制性。

第四，从内容来看，领导一般特指决策，为组织和团队确立长远的发展方向和战略，而管理则是采取一些方式监督和落实计划的执行。

第五，从功能来看，领导主要推动组织在变化的环境中进行变革，而管理则侧重于根

<sup>①</sup> 王乐夫.管理、领导概念异同辨析：一对核心概念的基础研究[J].中山大学学报(社会科学版),1999,39(3):119-122.

<sup>②</sup> 孔茨, 韦里克.管理学[M].10版.张晓君, 等译.北京:经济科学出版社, 1998.

<sup>③</sup> 罗宾斯.组织行为学[M].7版.孙健敏, 李原, 等译.北京:中国人民大学出版社, 2002.

<sup>④</sup> 曹堂哲.领导与管理异同辨析：一种理念、工具、范式的视角[J].中山大学研究生学刊(社会科学版), 2001(3): 82-89.

<sup>⑤</sup> 科特.变革的力量[M].方云军, 张小强, 译.北京:华夏出版社, 1997: 17-18.

<sup>⑥</sup> 罗振宇.领导与管理的概念应从行为上加以区分[J].领导科学, 2000(4): 44-45.

据既有规定和计划维持秩序，服务于组织发展。

管理与领导的差异如表 2-1 所示。

表 2-1 领导与管理的差异

比较项目	领导	管理
主体	前瞻意识、表率能力	专业能力、执行能力
对象	人	人、财、物、信息、技术等要素
性质	影响力	规则性(强制性)
内容	决策	执行
功能	组织变革	维持秩序

## 第二节 领导特质理论

### 一、领导特质理论概述

领导特质理论也被称为“伟人论”，是生命力最强的领导力理论流派。人们发现，“追溯到古文明时代，那时的部落、氏族、城邦和国家坚信领导拥有神赐的超越其他人的能力。有效的领导者被认为是被赋予了超人的才能”的<sup>①</sup>。1947 年，韦伯基于希腊的“卡瑞斯玛”(charisma，即超凡魅力的)论述了领导特质论。韦伯认为，在面临危机亟须指明方向的时候，这个词汇和概念会给领导者的追随者相当大的权力。巴斯(Bass)曾经整理了领导特质所需要的要素，包括智商、知识、判断力、洞见力、创新力、整合力以及适应能力等。人们对于秦始皇、唐太宗、汉武帝、成吉思汗、毛泽东、拿破仑、甘地、丘吉尔、罗斯福等人那种“超人的伟力”的理解，其实就有领导特质论的影子。

给自己测试一下领导特质的水平<sup>②</sup>

①进取心	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
②智商	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
③决断力	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
④自信心	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
⑤创新力	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
⑥超凡能力	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

总分：\_\_\_\_\_

扫一扫，  
看评分原则



① 霍尔特, 维吉顿. 跨国管理[M]. 王晓龙, 史锐, 译. 北京: 清华大学出版社, 2005.

② MANNING G, CURTIS K. The art of leadership[M]. New York: McGraw-Hill International, 2003.

## 二、领导者的个性特征

近年来，对领导者个人和个性特征的研究再次引起了人们的广泛兴趣。一些对成功商业领导的访谈和案例研究使我们重新关注个人类型、与人口统计有关的背景、个人特征以及其他有关个人而非情境的因素。现代领导理论不仅关注品质，而且也考虑了品质、行为和情境（比如追随者的期望）之间复杂的交互作用。从这一观点出发，理解不同个性对领导方式和领导行为的作用，就显得非常重要。

### 1. 个性与个性特征的概念

在日常生活中，个性是一个很常用的词。人们常用一种突出的心理特征来形容一个人的个性，如善良、温和、坚强、懦弱等。心理学中，个性的定义也是多种多样的，目前广泛运用的定义是：个性是在先天生理素质的基础上，在一定的社会历史条件下的社会实践活动中经常表现出来的、比较稳定的、区别于他人的个体倾向和个体心理特征的总和<sup>①</sup>。也就是说，决定我们每个人具有独特性的是许多因素的组合，包括人口统计学的、生理的、心理的和行为的差别，这些因素是决定每个人具有独特性的核心因素。

个体差异的交互作用观点认为，遗传与环境相互作用，影响个体差异的形成与发展。个性由许多个性特征组成，它是形成个体差异的主要因素，而且也影响着其他特征。首先，个性是稳定的，在一定的时期和不同情境中，它总是保持在同一状态。但它又不是完全不变的，在较长的时期内，它也会逐渐发生变化。其次，个性包含一系列特质而不是两种特质。这一系列特质使每个人呈现出的唯一性特征随着时间的推移而不断发展。

### 2. 五大个性分类

在过去的一段时间内，组织行为和人力资源管理研究人员已经把数量众多的个性划分为五种主要类型，我们称之为五大个性分类法（Norman, 1963；Digman, 1990；Barrick Mount, 1991）。五大个性分类如表 2-2 所示<sup>②</sup>。

表 2-2 五大个性分类

个性分类	描述
尽责性	一个人的可靠性、责任感、组织性及其预先计划的程度
外倾性	一个人的社交性、健谈程度、独断性、积极性和野心的大小
开放性	一个人的想象力、意志力、好奇心以及对新鲜事物的体验程度
神经质	一个人焦虑、压抑、愤怒以及不可靠的程度
随和性	一个人谦恭、可爱、和蔼和灵活的程度

五大个性分类法把许多不同的特征进行分组，是一个对理解个性差别有意义的分类法。这种分类法对于个体行为具有一定的预测性，对领导绩效会产生重要影响。

在这五种因素中，尽责性与工作绩效高度相关。因为可靠的、有组织的、努力工作的

① 张德. 组织行为学 [M]. 4 版. 北京: 高等教育出版社, 2011.

② 纳哈雯蒂. 领导力 [M]. 王新, 译. 北京: 机械工业出版社, 2003.

人在工作中付出更多，表现更好。大多数管理者认为，一位好员工，他一般情况下很守时，能够按规定期限完成工作，并且有努力工作的意愿。

外倾性是五大个性分类法中第二个与工作行为高度相关的因素，在那些和社会交往相关的工作中显得特别重要，比如管理和销售工作，而对生产线员工和计算机程序员来说，则显得不太重要。

开放性在有些情况下对绩效有所帮助，在另一些情况下则没有帮助。比如，坦诚自己的新体验对正在接受培训的员工和管理者有益，将激发他们获取新事物的热情。但以同样的热情来探索新的方法可能会妨碍我们工作的绩效，因为这需要对现有程序和方法极为小心。

神经质也与工作绩效相关的行为有关。一般而言，神经质水平低的人通常具有稳定的正面情绪，不容易冲动，会产生较好的工作结果。然而，某种程度的焦虑可能使一个人将工作做得更好，这种情绪将激励他(或她)更加努力。

在群体情形中，随和性可能是一种让人最想具备的个性，但通常与工作绩效相关的行为无关。

作为一种方法，五大个性分类法的可信度很高，也具有很强的解释力，在临床心理、健康心理、发展心理和工业心理等方面显示出广泛的应用价值。

### 三、领导者的智商与情商

智商和情商，都是人的重要心理品质，都是事业成功的重要基础。它们的关系如何，是智商和情商研究中的一个重要的理论问题。正确认识这两种心理品质之间的差异和联系，有利于我们更好地认识人自身，有利于克服智力第一和智力唯一的错误倾向，有利于培养更健康、更优秀的人才。

#### 1. 智商与情商的基本概念及其关系

智商是智力商数(intelligence quotient)的简称，可用 IQ 表示，是指智力年龄与实际年龄之比，用公式表示即为“智商=智力年龄÷实际年龄×100”，即智力达到某一年龄的水平，表现为一个人对知识的掌握程度，反映人的观察力、记忆力、思维力、想象力、创造力以及分析问题和解决问题的能力。情商是情绪智力商数(emotional intelligence quotient)的简称，用 EQ 表示，是美国心理学家彼得·萨洛维和约翰·梅耶于 1990 年提出，后经丹尼尔·戈尔曼在 1995 年出版的《情商》一书系统阐述的概念。“情商”是测定和描述人的情绪、情感的一种指标，指一个人管理自己的情绪和处理人际关系的能力。它包括自我认知、自我调节、自我激励、认识和感知他人情绪、处理人际关系的能力这五个方面的内容。

情商与智商有什么区别呢？首先，智商和情商反映着两种性质不同的心理品质。智商主要反映人的认知能力、思维能力、语言能力、观察能力、计算能力和行动能力等。也就是说，它主要反映人的理性能力。它可能与大脑皮层特别是主管抽象思维和分析思维的左半球大脑的功能有关。情商主要反映一个人感受、理解、运用、表达、控制和调节自己情感的能力，以及处理自己与他人之间情感关系的能力。情商反映了个体把握与处理情感问题的能力。情感常常走在理智的前面，它是非理性的，其物质基础主要与边缘系统相联系，而大脑额叶对情感有控制作用。

其次，智商和情商的形成基础不同。情商和智商虽然都与遗传因素、环境因素有关，

但是它们与遗传因素、环境因素的关系是不一样的。智商与遗传因素的关系远大于与环境因素的关系。据英国《简明不列颠百科全书·智力商数》词条载：“根据调查结果，约70%~80%的智力差异源于遗传基因，相应20%~30%的智力差异系受到不同的环境影响。”情商的形成和发展，先天的因素也是存在的。“人类的基本表情通见于全人类，具有跨文化的一致性。”<sup>①</sup>美国心理学家艾克曼的研究表明，从未与外界接触过的新几内亚人能够正确地判断其他民族照片上的表情。但是，情感又有很大的文化差异。民俗学研究表明，不同民族的情感表达方式有显著差异。从心理学研究中也可以看到，人的情感容易受到环境的影响，人总是有着根深蒂固的从众心理。

再次，智商和情商的作用不同。智商的作用主要在于更好地认识事物。智商高的人，思维品质优良，学习能力强，认识深刻，容易在某个专业领域获得杰出成就，成为某个领域的专家。调查表明，许多高智商的人都成了专家、学者、教授、法官、律师、记者等，在自己的领域有较高造诣。情商主要与情感因素有关，它影响着认识和实践活动的动力。它通过影响人的兴趣、意志、毅力等，加强或弱化认识事物的驱动力。智商不高而情商较高的人，学习效率虽然不如高智商者，但是，有时能比高智商者学得更好，成就更大，因为锲而不舍的精神使勤能补拙得以实现。另外，情商是对自我和他人情感把握和调节的一种能力，因此，与人际关系的处理有较大关系。情商低的人，人际关系紧张，领导能力不高；情商较高的人，通常有较健康的情绪，有良好的人际关系，容易成为某个部门的领导人，具有较高的领导能力。

总之，智商更多地反映了个体的生物学特性，而情商更多地反映了个体的社会学特性。长期以来，人们习惯于将智商作为衡量人才的标准，而现代研究表明，人才成功的决定因素不仅有智商，还有情商。

## 2. 智商、情商对领导力的影响

智商与情商是领导者综合素质的最基本要素，对领导者的行为产生根本性影响，对领导力的形成与提高起着关键性的作用。

首先，智商通过其开发拓展功能为领导力提供帮助。通过启蒙、教育和培养，人类获得了基本的智力，拥有了基本的观察力、记忆力、思维力、想象力、判断力、研究力、抽象力、表达力、创造力以及分析问题和解决问题的能力等。智商是一个人生存发展的基础和平台，是情商提升的基础。它为领导者形成和提高领导力提供了一个广阔的平台。较高的智商通常有助于增强洞察力、思维力、判断力等基础认知能力，从而为领导者发展领导力创造更多可能性。

其次，情商通过其聚焦协调功能形成领导的合力。领导者通过了解自己、管理自己、激励自己，协调自己身心的发展，控制不良情绪的伤害，使自己的心理保持协调和健康，把自己的身心、兴奋点、兴趣爱好聚焦在所确定的目标上，心无旁骛、矢志不渝地坚持下去。同时，能够敏锐地洞察上级领导、同事、下属的情绪反应和需要，具有同情心，乐于助人，宽容坦诚，和他们和睦相处，建立良好的人际关系。这样，就可以为自己的发展营造良好的氛围和环境，协调好与他人和环境的关系，把时间、精力集中到自己的事业目标上去，使各方面的能力都能通过协调而成为一个合力，不仅使自身提高领导绩效，而且增强

<sup>①</sup> 海云明. 情商 [M]. 北京：中国城市出版社，1997.

了领导力。<sup>①</sup>

再次，领导者的智商、情商等是动态的，是发展变化的。一个人的智商、情商会随着年龄、自身的努力程度和环境的变化而发生变化，一个人在18岁时测得的智商是120，不可能到了40岁时认知能力仍完全保持不变。如果这个人在18岁以后仍然积极上进，勤奋努力，可能他的智商会有所提高；如果他不求上进，懒惰成性，那么他到40岁时智商不可能仍然是120，很有可能会降低。情商也是如此，如果一个人从小不养成良好的习惯，缺乏自知之明，一切以自我为中心，不会自我管理、自我激励，不锻炼与人打交道的能力，那么，即使老了，他的情商也不会随着年龄的增长而有所提高。总之，领导者的智商、情商不会随着年龄的增长而自发地提高，也不会随着领导者职位的提高而自动提高。因此，作为领导者，不能因为自己的情商、智商都比较高就忽视了进一步的学习，而应该矢志不渝、坚持不懈地修炼和努力。否则，智商和情商就会下降，从而导致领导失败。<sup>②</sup>

## 四、领导者的价值观和道德观

价值观是一个人对值得和需要的事物拥有的一种稳定而持久的信念和偏好，是一个人对正确与错误、好与坏的判断。价值观决定着人们行动的方向，理解它对领导者来说具有非常重要的作用。<sup>③</sup>

### 1. 价值观对领导的影响

组织或个人通过优先选择价值观的方式形成个人价值体系。我们每个人都有自己优先的价值体系，对我们评价的多数事情做出优先选择与安排。有些人知道自己的价值观及其顺序，而另一些人则不清楚自己优先选择的东西，仅仅在面临冲突时，才能分辨出这种顺序。虽然同一文化的社会成员可能拥有共同的价值体系，但每个人的价值体系都是唯一的。领导者必须明白自己的价值观，必须理解这些因素对领导行为造成的影响及其对追随者行为和价值观的影响。

文化价值观是一个文化群体对他们需要的、有价值的、重要的事物的认识。文化价值观是形成领导者个人价值体系的基础。特定的价值观是普遍存在的，如公平、诚实、节俭、同情、谦虚等。一般而言，欧美文化中较强调个人主义，因此美国文化中的领导者往往重视个人成就和荣誉，组织也常给予个人回报和赞誉。鼓励个性展示，社会对企业家的尊重就是这种文化倾向的表现。与此相反，集体主义文化对集体的评价高于对个人的评价。在中国人的精神谱系中，国家与家庭、社会与个人，是密不可分的。无论是“天下大同、人为公”的朴素理想，还是“修身、齐家、治国、平天下”的现实追求，无不浓缩着集体主义的文化基因。

每个人都会有一套态度和行为的价值体系，它反过来影响组织伦理和组织行为。对领导者来说，这是一个具有深刻意义的因素。

### 2. 道德对领导的影响

道德观是人的对错观。道德观的两种基本观点是相对主义道德观和绝对主义道德观。

<sup>①</sup> 袁明旭. 领导者的“四商”与领导力[J]. 党政干部学刊, 2007(2): 2.

<sup>②</sup> 袁明旭, 陈毅. 走出对领导者智商与情商的认识误区[J]. 长春师范学院学报, 2007, 26(9): 4-7.

<sup>③</sup> 纳哈雯蒂. 领导力[M]. 王新, 译. 北京: 机械工业出版社, 2003.

持相对主义道德观的人认为，正确或错误依环境和文化而存在，即在不同的环境或文化下道德的标准相异。法国人类学家克洛德·列维-斯特劳斯在1973年的一次访谈中说：“当我目睹我自己的社会中的某些决定或者行为模式时，我充满了义愤和厌恶，然而，假设我在一个所谓的原始社会中观察到了类似的行为，那么我并不试图提出一个价值判断——相反，我会去努力理解那个行为。”相反，在道德观的绝对主义视野中，一个人相信所有的活动应该有同一判断标准，而不是随情形或文化的变化而变化的。

摆在领导者面前的价值观和道德观问题非常复杂，全球的跨文化问题又进一步加剧了这一问题的复杂性。

## 第三节 领导行为理论

随着领导实践的演进与领导学理论研究的发展，早期的领导特质理论逐渐遭到质疑。

### 一、领导行为理论概述

20世纪30年代，心理学研究越来越关注行为主义，这也影响到领导理论的研究，人们开始根据领导行为理论从行为视角来研究领导活动及其规律。领导行为理论强调有效的领导行为，而不是判断谁是一位有效的领导者。行为能被观察和测量，比特质更具有客观性且更精确，因此行为研究比特质研究更为有效。这个时期的领导行为理论集中研究了两个方面的问题：一是领导者具备什么样的领导行为；二是什么样的领导风格才能提高领导绩效。

### 二、领导行为的特征

不同的领导行为有不同的特征。20世纪80年代以前创立的领导行为理论是以交换型领导行为为基础的。这种领导行为的主要特征为：①目标导向，即领导者明确组织的任务和目标，要求被领导者完成任务，领导者基于任务完成的情况给被领导者回报；②以组织为依托，即依托组织的权威性和合法性，通过组织的奖惩来影响被领导者的绩效；③强调组织权威，强调被领导者对组织的遵从。

而富于变革性的领导行为，其特征主要包括以下方面：①超越了交换的诱因，即通过对员工的培训、智力激励，鼓励员工为群体的目标、任务以及发展前景超越自我的利益，实现预期的绩效目标；②集中关注较为长期的目标，即强调以发展的眼光，鼓励员工发挥创新能力，并改变和调整整个组织系统，为实现预期目标创造良好的氛围；③引导员工不仅为了他人的发展，也为了自身的发展承担更多的责任。<sup>①</sup>

### 三、领导行为的风格

领导行为理论并非只有一种，不同的学者总结出了不同的领导行为风格。这里主要介绍几种有代表性的。

<sup>①</sup> 戚振江，张小林. 领导行为理论：交换型和变革型领导行为[J]. 经济管理, 2001, 23(12): 33-37.

(1) 莱温的三种领导类型。莱温以及他的合作者在1939年进行了一个经典的研究,对比了独裁型领导、民主型领导和放任型领导。结果显示,民主型领导更有益于提高团队绩效。<sup>①</sup>

(2) 领导的思维结构。美国俄亥俄州立大学的课题组则研究了四种领导力类型,分别为两个维度:一个是抓组织,另一个是关心人。这两个维度分别代表“以工作为中心”“以职工为中心”两种取向,组成了一个四维结构图<sup>②</sup>(图2-1)。

从图2-1可得知,如果要使领导行为理论个人化,就是要根据两种领导效能来提升领导力——或者关心产出,或者关心员工。

(3) 在后来的发展中,还陆续出现了管理方格模式(图2-2)、PM型领导模式(P是指目标达成,M是指团队维持,如图2-3所示)等模式。

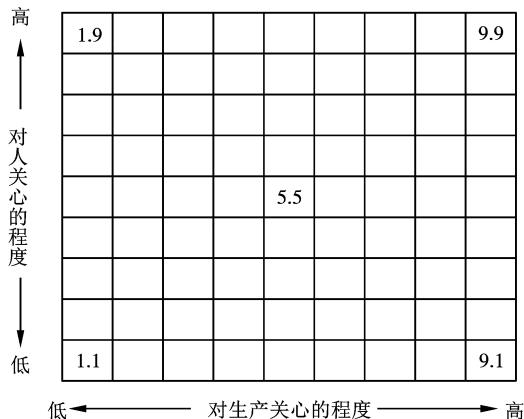
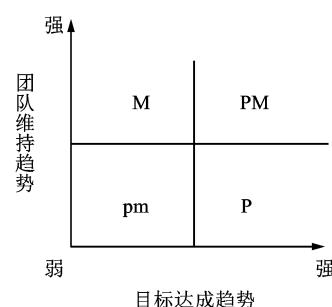
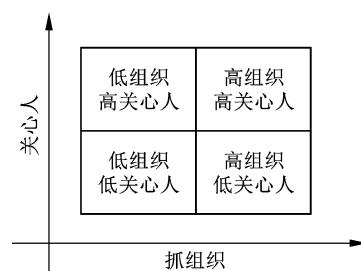


图 2-2 管理方格理论



(4) “第四种领导体制”。“第四种领导体制”是由利克特提出的。利克特指出,在所有的管理工作中,对人的领导是最重要的工作,其他工作都取决于这一工作。因此,他提出了四种类型的领导方式和风格,即专权独裁型、温和命令型、协商型和参与型,称为“四种领导体制”。利克特认为只有第四种“参与型领导体制”才是高效率的,因为它注重人际关系,领导者以人为中心,本质上是民主的。

(5) 领导风格连续统一体理论。罗伯特·坦南鲍姆和沃伦·施米特提出了领导风格连续统一体理论。领导风格连续统一体理论认为,并没有一种领导风格总是正确的,也没有一种领导风格总是错误的。他们认为,领导者有多种多样的风格,从以领导者为中心的专制型风格到以下属为中心的民主型风格,存在七种不同的领导风格,而哪种风格最为有用,需要考虑领导者的个性因素、被领导者的因素、环境方面的权变因素等多方面因素。

<sup>①</sup> LEWIN K, LIPPITT R, WHITE R K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates[J]. Journal of Social Psychology, 1939( 10 ): 271-299.

<sup>②</sup> MANNING G, CURTIS K. The art of leadership[M]. New York: McGraw-Hill International, 2003.

## 四、360 度反馈评价

360 度反馈(360-degree feedback)评价又称多评估者评估(multirater assessment)和多角度反馈系统(multisource feedback, 缩写 MsF), 是衡量和评估一个人领导行为及其胜任力的重要工具。一般来讲, 评价的意见来自被评估人的直接上级、同事、下属和组织内外的相关人员。

360 度反馈评价的评价标准取决于一个组织的价值观, 建立什么样的评价标准, 也就意味着这个组织鼓励自己的成员成为什么样的人。在这个问题上有重素质和重绩效两种倾向。过于重视素质, 会使人过分重视人际关系, 不讲求实效; 过于重视绩效, 又容易助长人的侥幸心理, 使人投机取巧。因此, 确定考核标准, 必须安排好素质和绩效的比例, 使二者有机结合, 在突出绩效的前提下, 兼顾对素质的要求。

360 度反馈评价一般是让被评价者的上级、同事、下属和组织内外的相关人员对其进行评价, 但是, 并不是所有与被评价者有关的人都适合做评价者。在进行 360 度反馈评价之前, 应对评价者进行选择。一定要选择那些与被评价者在工作上接触多、公允的人充当评价者, 并且应事先得到评价者的同意, 以保证被评价者对结果的认同和接受。一般参与评价的人员不少于 7 人, 而同事和下属应分别在 3 人以上, 并确保实施过程中的匿名性。确定评价者之后, 为了提高评价结果的准确性和公正性, 需要对评价者进行系统的指导和培训。培训的内容包括 360 度反馈评价的基本原理、过程、主要步骤, 如何完成调查问卷, 如何接受和使用评价结果等。

360 度反馈评价后应及时向被评价者反馈结果, 并提供解决问题的方法和资源支持。一般可由被评价者的上级、组织人事部门或者外部专家, 根据评价的结果, 当面向被评价者提供反馈, 帮助其分析较好的方面和有待改进的方面, 还可以比较被评价者的自评结果和他评结果的差异并找出原因。如果被评价者对某些评价结果有异议, 可以由专家通过个别谈话或者集体座谈的方式向被评价者进一步了解相关情况, 然后再根据座谈结果向被评价者提供反馈。<sup>①</sup>



## 第四节 领导权变理论

### 一、领导权变理论概述

总体来说, 领导特质论和领导行为论的研究并不成功。因为领导特质论并没有找到领导者所具备的特质, 而领导行为论的研究也没有考虑到影响领导成功与失败的情境因素<sup>②</sup>。从 20 世纪 60 年代开始, 人们发现前两种理论没有普适的答案。领导权变理论认为领导效能取决于领导者、被领导者和环境, 领导方式应该随着环境的变化而变化。

领导权变理论的基本观点认为, 不存在一成不变、普遍适用的最佳管理理论和方法,

<sup>①</sup> 慕彦瑾. 360 度反馈评价: 应用问题及建议 [J]. 内江师范学院学报, 2007, 22(1): 25–28.

<sup>②</sup> 余伟萍. 企业持续发展之源: 能力法则与策略应用 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.

管理者应根据组织所处的内部和外部条件随机应变。领导权变理论把内部和外部环境等因素看成是自变量，把管理思想、管理方式和管理技术看成是因变量，因变量随自变量的变化而变化。管理者应根据自变量与因变量之间的函数关系来确定一种最有效的管理方式<sup>①</sup>。

领导权变理论比较有代表性的有：连续带模式、管理学家菲德勒(Fiedler)提出的菲德勒模型、赫西(Hersey)与布兰查德(Blanchard)提出的情景领导理论、格里奥(Graeo)提出的领导-成员交换理论、豪斯(House)提出的路径-目标理论、弗洛姆(Vroom)与耶顿(Yetton)提出的领导-参与模式等(表2-3)<sup>②</sup>。

表2-3 领导权变理论的几种类型

权变理论类型	内涵
连续带模式	认为在独裁和民主两个极端之间存在一系列的领导行为方式，要求领导者有较强的适应能力和应变能力
菲德勒模型	认为领导行为的有效性，主要取决于领导者和被领导者之间的关系、工作任务是否明确、领导者职位权力这3种要素
路径-目标理论	认为领导者应当给下属明确的工作目标，帮助其排除实现目标的障碍，不断满足其需求；领导者应有针对性地使用4种不同的领导方式：支持型、参与型、指导型和成功取向型
领导-参与模式	强调有效领导取决于下属人员的参与程度
领导生命周期理论	认为领导的行为方式随着被领导者的成熟度的变化而变化，强调的是下级特征的动态性质，提出领导方式分为4种：命令型、说服型、参与型、授权型

## 二、菲德勒模型

菲德勒是率先进行情景研究的专家，他使领导研究从只考虑领导者本身因素的简单模型向包含权变因素的复杂模型转变，并逐渐形成了其权变领导模型。菲德勒模型的基本观点是：领导者的个性行为方式和行为的有效性高度依赖于他自己所处的情境，并不存在一种普遍适用的“最好的”或“最不好的”领导方式，领导是一个动态过程，领导者的有效行为应随着被领导者的特性和情境的变化而变化。领导者是在一定情景条件下通过与被领导者的交互作用来实现理想的。因此，领导绩效有赖于领导者自身因素、被领导者因素、情景因素的交互作用。

1987年，菲德勒等在先前模型的基础上提出了认知资源理论，试图解释人格和情景相互作用产生不同的群体绩效的原因。简而言之，这一模型假设：为了反映领导效能，领导者要凭自己的智慧闯过一系列难关和障碍。也就是说，领导者要有动力，要与他的直接上司保持良好的关系，并要得到群体成员的支持，如此才能取得较好的效能。

① 郑晓明.领导权变论：西方领导理论的主流[J].中国人才,1999(11):17-19.

② 余伟萍.企业持续发展之源：能力法则与策略应用[M].北京：清华大学出版社，2005.

### 三、路径-目标领导理论

在菲德勒模型的基础上，加拿大多伦多大学的豪斯教授于1971年提出了途径-目标理论。它从实质上阐述了领导者应该如何引导下属走上一条能够使下属和组织双方都满意和受益的道路。该理论认为，只有领导者的谋略或行为适应于工作的特点与下属的人格、能力和要求时，他们的领导效能才能达到最佳。结构性的工作需要关怀型和支持型的领导行为，关怀型的领导者适合领导自尊心较强的下属，指导型的领导者适合领导经验不足的下属。

该理论认为：领导者的工作是帮助下属实现他们的目标，提供必要的指导和支持以确保他们各自的目标与群体或组织的总体目标一致；有效的领导者还要通过指明实现工作目标的途径，帮助下属排除实现目标过程中的障碍，使他们能顺利达到目标。豪斯还提出了支持型、参与型、指导型和成功取向型四种领导风格，他认为“高工作”和“高关系”的组合不一定是最有效的方式，还应补充环境因素，在考虑环境和下属这两个因素的情况下选择合适的领导风格。

### 四、领导生命周期理论

领导生命周期理论是根据俄亥俄州立大学的领导行为四分图理论和阿吉里斯的“不成熟—成熟理论”结合而成的。该理论以三种相互作用的因素为基础，这三种因素存在于任何领导情景中，且容易被任何文化背景的成员所理解：第一，领导者提供的指导（工作行为）；第二，领导者提供的社会情感支持（关系行为）；第三，部属执行具体任务的成熟度。

工作行为，指领导者用单向沟通方式向部属交代工作计划和完成任务的要求；关系行为，指领导者用双向沟通方式和部属讨论工作计划，在指导中培育感情，并关照部属的福利；部属的成熟度，指部属用来完成一项任务的能力和意愿的组合，成熟度分为 $M_1$ 、 $M_2$ 、 $M_3$ 和 $M_4$ 四级。三种因素之间的关系如图2-4所示，基本的领导方式有四种，分布于四个象限。领导者视部属的成熟度灵活运用命令、说服、参与和授权这四种领导方式。

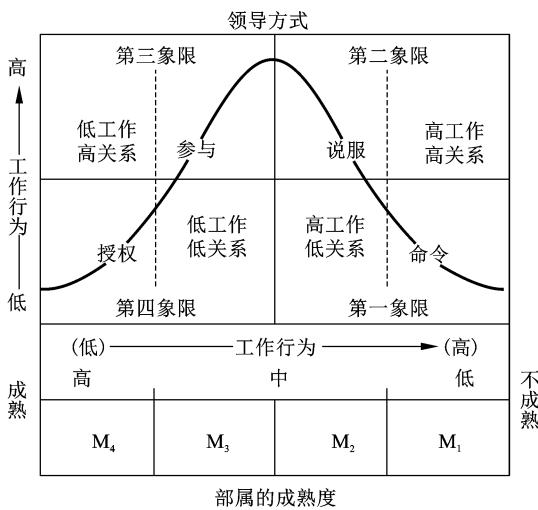


图 2-4 领导生命周期三种因素的关系

领导者还可以循循善诱部属，使其工作从不成熟走向成熟，从而培养、提高部属的工作能力。总之，领导生命周期理论促使领导者把重点放在具体的工作任务和部属完成该任务的成熟度上，这有利于领导者从客观的角度看待每一种情形。领导生命周期理论比较适合跨国公司的多元文化环境。<sup>①</sup>



## 第五节 领导理论的新发展

### 一、领导理论新发展的背景

20世纪70年代以后，现代型领导理论出现了很多流派，但是各流派之间明显存在共同的基本主张。他们主张，“超越理性交易关系，以领导者和追随者的情感、价值和信念为基础展开领导”，“愿景是领导的核心要素”，“领导是实现变革的过程”<sup>②</sup>。那么，从传统型领导理论向现代型领导理论的过渡是发生在怎样的背景下的呢？这里从现实基础和理论基础两个方面进行说明。

#### 1. 领导理论新发展的现实基础

传统型领导理论无论是魅力型领导理论还是权变型领导理论，大多是以领导者为核心进行研究的，关注点是如何对追随者实施监管。到了现代型领导理论阶段，则更多地强调团队和组织，强调领导者与追随者之间的互动。

到了20世纪70年代后期，全球范围内的竞争日益加剧，成员对组织的承诺与忠诚存在缺失现象，促使人们期望领导者能够有效激发组织成员的动机与热情，变革并提升个体道德水平和组织业绩。研究者们发现，要解释和预测领导者对追随者的情感激发和对整个组织的影响，传统型领导理论存在明显局限，所以不得不寻找新的研究视角<sup>③</sup>。这个时候，研究者们已经突破了原来“以物质手段驱动下属”“领导者是核心”等“自上而下”的单向思维。他们指出，组织的效能是领导者面对知识社会通过“理念再造”“培育组织”“创新基因”等路径提升整个组织成员的思想境界后实现的。这些思想与理念无疑是一种突破。

#### 2. 领导理论新发展的理论基础

不可否认，从传统型领导到现代型领导的转变实质上是领导理论从“领导技术”向“领导哲学”的转变。这种转变背后有理论转型的重要支撑<sup>④</sup>。

(1) 人性假设从“经济人”向“社会人”转变。道格拉斯·麦格雷戈在《X理论，Y理论》中认为，领导主体的行为、领导风格与特点实际上取决于他对人的看法<sup>⑤</sup>，领导者应时常问自己“你对人性怎么看”，以此来审视自身，寻找答案。因此，领导者进行怎样的领导行为才能建立高质量的主客体关系，与理论界对人性的认识越来越深刻有关。从“经济人”的人性假设来看，人的行为仅仅围绕自私自利，需要权力威慑和经济利益的刺激，因而在传统

<sup>①</sup> 梁勇. 领导生命周期理论及简图[J]. 管理工程师, 2000, 5(2): 11.

<sup>②</sup> 文茂伟. 西方新领导理论：兴起、发展与趋向[J]. 社会科学, 2007(7): 98-111.

<sup>③</sup> 文茂伟. 西方新领导理论：兴起、发展与趋向[J]. 社会科学, 2007(7): 98-111.

<sup>④</sup> 彭忠益. 公共组织视角下政府领导力研究[D]. 长沙: 中南大学, 2008.

<sup>⑤</sup> 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学: 原理与方法[M]. 4版. 上海: 复旦大学出版社, 2005.

型领导阶段，人们发现这些理论对于领导者对被领导者的威慑以及物质刺激非常重要。例如，泰勒在此基础上提出了“古典管理理论”，他认为组织的主客体都是为自己私利而精打细算的理性人，他们之间的矛盾源于经济上的纷争，所以解决他们之间矛盾的最好方法就是提高生产效率；为了提高效率，管理者非常强调标准化的作业方式、理性化的组织结构和集权化的领导方式；采用单一的个体工资激励机制，组织应以提高经济报酬的方式激励员工做出成绩。

“社会人”的概念是梅奥在霍桑实验中得出的结论。“社会人”理论认为，经济动机并不是人们唯一的动机，主导人们行为的也不仅仅是追求个人利益最大化的逻辑理性，人性中还有情感、情绪等非理性的更高层次的社会需求。该理论强调人的社会性需要，突出了人际关系对个人行为的影响。“二战”后特别是进入后工业社会后，新兴行业不断出现，技术更新空前加快，社会结构和公民文化程度有了变化，严格以“分部—分层，集权—统一，指挥—服从”<sup>①</sup>为特征的官僚体制已无法适应社会动态发展的需要，领导者需要更先进的领导手段、更人性化的领导机制、更正义的领导行为来适应或调动领导客体的情境或积极性，而这些都源于领导理念的改变。这些认识上的转变，促进了领导理论的转型。

(2)从关心领导效率向关注领导效能转变。领导效率在领导过程中是非常重要的，但是它仅仅从属于工具性手段，它通过考虑各种可能的手段及其附带的后果，在现实中选择见效最快、产出最大的手段。但是，领导效率本身是一种比值，容易造成对员工积极性的损伤，很难达到可持续发展的组织目标。与领导效率相比较，领导效能不仅考虑“什么对人是有用的”“什么手段是最有效的”，更看重领导行为本身的价值与意义。领导效能是公共领导者运用目标导向，实施科学领导的行为、能力、绩效和贡献的有效程度。瓦纳考公司(一家衬衫制造商)的总裁琳达·瓦奇纳是美国商业界高收入的女性之一，尽管她的公司股票业绩良好，股东满意，但她在美国却有“最粗暴的老板之一”的名声，部分原因是她不考虑内部员工的情绪。<sup>②</sup>因此，相对于领导效率，领导效能有三大特点：公共性、目标效应和群体效应。在现代文明的孕育下，人们越来越遵从“人本主义”，即通过满足人的需求来推动组织的发展。这种关注点的转向，也促进了领导理论的转型。

## 二、新领导理论的主要流派

到20世纪70年代后期，新领导理论伴随着社会的发展、组织的变革应运而生。具体来看，新领导理论主要有以下几种流派。<sup>③</sup>

### 1. 伯恩斯的变革型领导理论

伯恩斯认为，变革型领导就是“寻找追随者的潜在动机，使其追求更高层次的需求，把追随者看作完整的人。结果就形成一种把追随者转化为领导者，把领导者转化为道德代表的相互激发和升华的关系”<sup>④</sup>。

### 2. 豪斯的魅力型领导理论

豪斯从三个方面构建了魅力型领导的模型(表2-4)。他在1976年创立的魅力型领导

<sup>①</sup> 丁煌. 西方行政学说史[M]. 2版. 武汉: 武汉大学出版社, 2004.

<sup>②</sup> 纳哈雯蒂. 领导力[M]. 王新, 译. 北京: 机械工业出版社, 2003.

<sup>③</sup> 文茂伟. 西方新领导理论: 兴起、发展与趋向[J]. 社会科学, 2007(7): 98-111.

<sup>④</sup> BURNS J M. Leadership[M]. New York: Harper & Row, 1978.

理论为新领导理论踏上定量和实证研究之路奠定了基础。

**表 2-4 魅力型领导者的个性特征、行为表现以及对追随者的影响**

个性特征	行为表现	对追随者的影响
支配性	唤起动机	服从、无怀疑地接受
渴望影响他人	树立强烈的角色榜样、寄予高期望	情感投入、喜欢领导者
自信	表露出信心、显示出能力	认同领导者、增强自信
坚定的价值观	清晰表达目标	信任领导者的理念、追随者与领导者 的信仰接近、目标提升

### 3. 巴斯的变革型领导理论

巴斯认为，变革型领导者和交易型领导者的行方式有本质区别。交易型行为聚焦于领导的管理方面，是指业绩监控、纠正错误和奖励成绩这样的行为；而变革型领导者能够把追随者从以自我为中心的个体变成忠于群体的成员，激发追随者取得超出预期的成绩。巴斯的变革型领导理论对伯恩斯的变革型领导理论和豪斯的魅力型领导理论进行了拓展，他把伯恩斯提出的概念具体转化成了一种心理学的研究。

### 4. 本尼斯和纳拉斯的愿景型领导理论

本尼斯和纳拉斯在 1985 年对美国 60 位成功的企业执行主管及 30 位杰出的公共组织领导者进行了非结构化的、开放性的深度采访，这些领导者因成功变革其所在的组织而声名远扬。他们总结出了变革型组织中领导者常用的四种策略：第一，有远见的领导者拥有对组织的清晰愿景，该愿景描绘的是吸引人的、可能实现的和可以信赖的未来图景；第二，虽然领导者在阐释愿景中扮演着举足轻重的角色，但愿景反映的应是组织中领导者和追随者的共同意愿；第三，领导者坚守信念，并始终如一地为实现愿景而努力，以此在组织中建立信任；第四，领导者创造性地发展自我，充分利用个人资源和能力，使其长期符合组织需要。

### 5. 萨希金的愿景型领导理论

萨希金的愿景型领导理论最初建立在本尼斯和纳拉斯研究的基础之上，经过多次修订、扩展，其研究成果反映在不同版本的测评工具中。2003 年版的愿景型领导理论详细论述了四种行为方式、三种个性特征和一种情境因素。四种行为方式分别为交流、建立信任、关怀追随者和创造授权机会；三种个性特征分别为自信、授权和有远见；一个情景因素即文化。

### 6. 蒂希和德瓦纳的变革型领导理论

蒂希和德瓦纳关注领导者怎样应对外部环境变化与挑战的课题，侧重研究领导者如何实施组织变革，尤其关注领导者实施变革的过程。他们访问了 12 位在大型公司中实施变革型领导的首席执行官。访谈结果显示，领导者们通常通过三步法实现组织的变化：第一步，确定组织需要变化；第二步，创建愿景；第三步，将变革的内容制度化。

### 7. 科特和赫斯科特的建构组织文化观点

根据在两百多个组织中进行的一系列定量研究，科特和赫斯科特认为，领导的有效性

取决于领导者对文化的影响和他们改变组织文化的能力。科特和赫斯科特列举了一系列有效领导者的个性特征和行为方式。其中比较重要的有 6 种行为方式：营造危机感以激活追随者、将追随者的需求融入愿景、挑战现状、讨论愿景、构建愿景和授权追随者实现愿景。还有 3 种个性特征：远见、局外人的视角和局内人的知识。在他们的模型中，组织文化不是领导的情境条件，而是衡量领导力的指标；判断领导者特质和行为方式是否合适的标准是其能否通过具体行为有效推动组织文化变革<sup>①</sup>。

### 8. 鲁森斯等的诚信领导理论

组织行为学家鲁森斯等提出了一种全新的领导理论，即诚信领导理论。鲁森斯等的诚信领导理论中的诚信领导是指一种把领导者的积极心理能力与高度发展的组织情境结合起来发挥作用的过程。鲁森斯等认为，诚信领导过程对领导者和下属的自我意识及自我控制行为具有正面的影响，并激励和促进积极的个人成长和自我发展。诚信领导者自信、乐观，充满希望，富有韧性，具有高尚的品德并且是未来导向的；他们对自己的思想（包括信念、价值观和道德观等）、行为以及所处的工作情境具有深刻的认识。<sup>②</sup>

### 9. Chan. K. Y 的领导动机理论

Chan. K. Y 于 1999 年提出领导动机理论，他将领导动机界定为：想要成为领导者的个体决定是否参加相关培训、承担相关角色和责任以及为此付出的努力程度和坚持程度的内在动力。该理论一方面强调研究领导力时要关注个体差异，不能仅仅将领导行为归结为简单的行为关联。另一方面突出领导者能力发展的过程，以有别于现有的领导力研究<sup>③</sup>。



## 思 考 题

1. 阐述新领导理论发展的背景。
2. 分析领导特质理论、领导行为理论和领导权变理论的特点。
3. 分析新领导理论的几种类型。



## 案 例 讨 论

### 格力电器董事长董明珠的领导风格

在 2023 年上半年，以格力电器为龙头的中国制造业再次掀起了一个壮丽的浪潮。作为格力电器的董事长兼总裁，董明珠在这段时间内展现出了坚定的领导力和创新精神，带领着公司在多个领域取得了显著的成绩。她的领导艺术不仅在公司内部引起了广泛关注，更在行业和社会中产生了深远的影响。

董明珠一直将创新作为格力电器取得成功的关键。2023 年上半年，她强调了创新在技术和环保方面的重要性。通过加大对人工智能、智能制造等领域的投入，并结合市场策略

<sup>①</sup> 文茂伟. 西方新领导理论：兴起、发展与趋向[J]. 社会科学, 2007(7) : 98-111.

<sup>②</sup> LUTHANS F, AVOLIO B J. Authentic leadership: a positive developmental approach[C]//CAMERON K S, DUTTON J E, QUINN R E. Positive organizational scholarship[M]. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.

<sup>③</sup> 申晓月, 胡中锋. 领导动机理论：一种新的领导理论[J]. 上海教育科研, 2011(7) : 34-37.

和团队协作，公司成功推出了一系列高效节能的新产品，巩固了在家电行业的领先地位。董明珠的智慧决策使得格力电器不仅满足了市场需求，而且以创新的力量引领了整个行业的发展方向。

环保始终是董明珠关注的焦点。在 2023 年上半年，格力电器在环保领域取得了显著的进展。公司不仅推动了更高效的能源利用，还通过降低生产过程中的能源消耗，减轻了对环境和生态的压力。董明珠坚信，企业的成功不仅仅在于有好的经济效益，还应该肩负起对社会和自然环境的责任。格力电器在环保方面的努力获得了社会的广泛认可和赞誉，将绿色发展理念融入公司的发展战略之中。

在国际市场上，格力电器也取得了令人瞩目的成绩。在董明珠的领导下，公司通过与全球多家知名企业的合作，进一步拓展了国际市场份额。她积极倡导开放合作，为格力电器在国际舞台上赢得了更大的影响力。格力电器的产品在全球范围内得到了广大消费者的认可，这不仅是格力电器品牌实力的体现，更是董明珠领导力的杰出表现。

在员工培养方面，董明珠同样给予了高度重视。她认为优秀的团队是企业成功的基石。2023 年上半年，格力电器加大了对员工的培训和激励力度，为员工提供了更多的发展机会。这不仅增强了员工的专业技能，而且还培养了一批又一批的技术、管理和创新人才，为格力电器的持续发展提供了源源不断的动力。

回顾 2023 年上半年，格力电器在董明珠的智慧引领下取得了斐然的成绩。不论是技术创新、环保发展、国际合作还是员工培养等方面，都展现出了格力电器在多个领域的强大实力和领先地位。在董明珠的带领下，格力电器将继续在创新驱动、可持续发展等方面发挥更大的作用，为中国制造业再创辉煌，为全球消费者提供更多优质产品。

### 讨论：

1. 通过对本章的学习，试分析董明珠的领导风格。
2. 要成为一名优秀的领导者，应该具备哪些素质和能力？