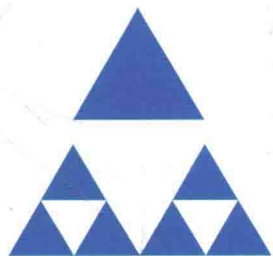


中国领导力
提升系列

主编 胡月星

领导角色

孙立樵◎著



前沿 | 全面 | 深入 | 实用

打造一流的领导力和执行力

咪咕阅读



中国出版集团



研究出版社

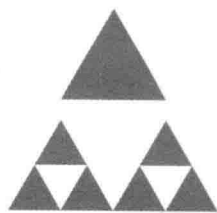
领导力
系列
LEADERSHIP

中国领导力
提升系列

主编 胡月星

领导角色

孙立樵◎著



中国出版集团



研究出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

领导角色 / 孙立樵著. -- 北京 : 研究出版社,

2017.1

ISBN 978-7-5199-0021-2

I. ①领… II. ①孙… III. ①领导学—研究

IV. ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 311360 号

领导角色

作 者 孙立樵 著

责任编辑 寇颖丹

出版发行 研究出版社

地 址 北京市东城区沙滩北街 2 号中研楼

邮政编码 100009

电 话 010-64257481 (总编室) 010-64267325 (发行部)

网 址 www.yanjiuchubanshe.com

电子信箱 yjcbxfxb@126.com

印 刷 三河市金泰源印务有限公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 16.25

版 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5199-0021-2

定 价 45.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

《中国领导力提升系列丛书》编委会

顾 问

何 宪（全国政协委员，人力资源和社会保障部原副部长，中国人才研究会会长，研究员）

周文彰（全国政协委员，国家行政学院原副院长，国家行政学院公务员培训研究中心主任，教授）

编委会主任

吴 江（全国政协委员，中国人事科学研究院原院长，中国领导人才专业委员会会长，教授）

刘 峰（全国政协委员，中国领导科学研究会副会长，国家行政学院中国领导科学研究中心主任，教授）

主 编 胡月星

编委会成员

鄯爱红 陶建平 孙立樵 张素玲 周 敏 李 军
来丽梅 杨国庆 胡月星 梁玉萍 赵福生 郑传贵
王文新 江 文 曾 荣 贺海峰 袁书杰 赵明宇

参与研究单位

国家行政学院

中国人事科学研究院

中组部浦东干部学院

国家税务总局党校

北京市行政学院

上海市行政学院

黑龙江省行政学院

吉林省行政学院

广西壮族自治区行政学院

辽宁师范大学

宁夏回族自治区行政学院

支持协助单位

国家行政学院中国领导科学研究中心

中国人才研究会领导人才专业委员会

西安思源学院新发展理念与领导力研究中心

提升领导力是聚焦点（代总序）

胡月星

领导科学研究告诉我们，组织发展与领导力提升并不是同步的。组织规模增大，并不意味着领导力随之提升。组织规模小，并不代表没有强大领导力。有的组织诞生时规模很小，但能够逐渐壮大，关键就在于其具有强大领导力。我们党诞生之初人数寥寥，但犹如喷薄而出的朝阳，光照四方。成功的秘诀在哪里？就在于我们党拥有强大的领导力，正是这一核心力量使我们党焕发出旺盛的生命力。今天，我们党是拥有 436 万多个基层党组织、8779 万多名党员的大党，但规模越大并不意味着领导力就越强。加强和改善党的领导，必须把提升领导力作为聚焦点。

那么，领导力究竟是什么？以往人们通常把领导力等同于权力，认为有权力就有领导力。这种观点至今还停留在一些人的头脑中，限制了人们探索提升领导力的视野。领导力与权力确实有密切关系，但绝不是对等关系，有权力未必就有领导力，否则就难以解释个别领导“有权无威”甚至“众叛亲离”的现象。权力仅仅是领导力的一种重要资源，而不是领导力的全部。在领导科学研究中，领导力存在于精神信仰、思想观念、规章制度等方方面面，既包括组织领导力，也包括个体领导力。组织领导力是由个体领导力积极作用而成的合力，这就像百川终归大海一样。组织领导力与个体领导力相辅相

成、高度融合，共同提升政党的领导力。我们讨论加强和改善党的领导，当然需要从组织领导力角度去分析，但领导科学研究表明，重视个体领导力对于加强和改善党的领导同样至关重要。因为组织领导力最终要具体落实到领导干部行为中，如果各级领导干部缺乏领导力所必需的知识、能力、品质以及积极行为表现等，组织领导力就会失去来源，组织就会变得软弱无力。可以说，领导干部的领导力直接决定着党的领导力。一个政党领导力的缺失，很大程度上是因为领导干部领导力的缺失。当前，从提升领导力入手加强和改善党的领导，需要把组织领导力与个体领导力紧密结合起来，从“领”入手，由“导”贯通，实现“心”与“力”的积极融合。

用信仰目标实现“领”。信仰就是希望，目标就是方向。没有信仰目标的政党是没有希望的，没有信仰目标的领导干部是难堪大任的。成立 90 多年来，我们党的领导之所以坚强有力，就是因为我们有信仰、有目标，让广大党员有使命感，让人民群众有方向感。一个政党如果不能让自己的党员有使命感就无异于乌合之众，如果无法让群众有方向感就会失去号召力和凝聚力。新形势下，加强和改善党的领导，尤其需要把党的领导与党所坚守的崇高信仰、党所追求的远大目标紧密结合起来。要让广大党员和人民群众明白我们党究竟从哪里来、往哪里去，信仰什么、追求什么，党对人民群众来说有着什么样的功能和价值。把这些问题讲清楚，人民群众就会拥护党、追随党。

用科学理念实现“导”。信仰的追求、目标的实现都要有科学的理念。一个政党所坚持的科学理念凝聚着政党的智慧，能够引领人民群众的行动。从这个意义上说，理念科学，领导力就强。我们党一直强调用科学理念实现党的领导。习近平同志在党的十八届五中全会上提出的创新、协调、绿色、开放、共享新发展理念，凝聚着全党的智慧，是统一全党思想和行动的指挥棒。领导干部能不能深入贯彻新发展理念，坚决纠正那些与新发展理念不相适应甚至背道而驰的错误观念与行为，直接关系我们党的领导力。领导干部要把学习贯彻新发展理念与提升领导力、加强和改善党的领导紧密

结合起来。

用“心”与“力”的融合提升领导力。心为万力之本。提升领导力，从领导干部个体角度而言尤其要注重“心”与“力”的融合，具体而言主要包括以下几个方面：一是强调忠诚。忠诚是对“心”最重要的要求，是“力”的源泉。领导干部要对党忠诚，不论身在何方，不论处于何种境地，都要把对党忠诚作为自己的道德操守和行为准则，这样才能担负起组织重托。二是强调提升能力。有“心”无“力”，最终只能流于平庸。提升领导力，既要有“心”，也要有“力”。这就要求领导干部必须高度重视提升自己的能力。三是强调责任担当。责任是“心”，担当是“力”。当前，加强和改善党的领导特别需要领导干部有责任担当。有了责任担当，就能把“心”与“力”融合后的力量充分发挥出来，不断提升我们党的领导力。

原载《人民日报》（2016年04月15日07版）

导 论 // 001

- 一、领导角色的研究意义 // 001
- 二、角色概念辨析 // 003
- 三、领导角色认知 // 006
- 四、现代领导者新角色 // 016
- 五、学会领导角色转换 // 021

第一章 领导系统的“设计师” // 025

- 一、何谓“设计师”？ // 027
- 二、构建组织愿景 // 029
- 三、制定发展战略 // 039
- 四、建立避免问题机制 // 050
- 五、打造组织文化 // 058

第二章 用人成事的“教练员” // 067

- 一、何谓“教练员”？ // 069
- 二、培养下属的责任心 // 076
- 三、传播崭新观念 // 078
- 四、教会下属行动 // 083
- 五、学会用人成事 // 087
- 六、做善于讲故事的高手 // 091

七、鼓励下属创新 // 094

第三章 善于组织的“牧羊人” // 101

- 一、何谓“牧羊人”？ // 103
- 二、做一个会“偷懒”的牧羊人 // 108
- 三、善于使用各种人才 // 112
- 四、涵养借力的智慧 // 116
- 五、利用组织化的方式做事 // 122
- 六、用制度管权管事管人 // 124

第四章 甘当公仆的“服务员” // 135

- 一、何谓“公仆”？ // 137
- 二、要有甘于吃亏的精神 // 149
- 三、学会退到组织边缘 // 153
- 四、真心实意地帮助他人 // 159
- 五、超越让人喜欢的心理屏障 // 165

第五章 善于激励的“鼓舞者” // 169

- 一、何谓“鼓舞者”？ // 171
- 二、良将无赫赫之功 // 174
- 三、引爆下属的潜能 // 180
- 四、学会正确的激励 // 189
- 五、善于赢得追随者 // 197
- 六、甘愿为下属担责 // 201

第六章 领导潮流的“变革者” // 207

- 一、何谓“变革者”？ // 209
- 二、善观大势适应变革 // 220

三、因势而生引领变革 // 226

四、创造改变推动变革 // 234

五、鼓励下属创新变革 // 239

参考文献 // 245

后 记 // 247

导 论

领导角色是一种社会典范，是领导者安身立命的基础。领导角色是研究领导学的突破口，也是做好领导工作的前提条件。领导者如何认知领导角色，按照时代需要转换领导角色，适应工作需要扮演好多种角色，是各级领导者必须认真思考的重要问题。

一、领导角色的研究意义

（一）领导角色研究是时代发展的需要

我们面临的时代，是飞速变化的时代。当今世界正处于大发展大变革大调整时期，国际形势正发生着极为深刻复杂的变化。世界多极化、经济全球化深入发展，科技革命孕育新的突破，社会信息化影响越来越大，国际社会相互联系、相互依存更加紧密。但是，世界和平和发展面临着诸多难题和挑战。我国改革开放以来，经济社会发生了翻天覆地的变化，综合国力有了很大的提高。但是，我国经济依然是粗放型经济，也积聚了大量的社会性、结构性的问题。如何保持经济社会持续健康发展，全力推进全面建成小康社会进程，最终实现“两个一百年”的奋斗目标，我们面临的任务也相当艰巨。世界全方位的变化，特别是互联网技术的迅猛发展，更带来了思想观念、思维方式、组织形式和领导方式的根本变化。面对这些变化，领导者只有审时

度势，认清自己的领导角色定位，迅速转换新的领导角色，才能走在时代的前面，引领时代潮流，带领组织走上新的轨道。

（二）领导角色研究是领导工作的需要

世界经济、政治、社会和文化等方面的深刻变化，对我们传统的领导观念和领导方式提出了严峻的挑战。在新形势下如何决策、用人、协调、激励，领导者都面临许多新的难题。许多领导干部感到现在是：“旧方法不管用，新方法不会用，硬办法不敢用，软办法不顶用。”当了多年领导干部，现在不知道如何做好领导工作了。特别是一些年轻干部有着旺盛的工作热情，整天是“眼睛一睁，忙到熄灯”，但也没有见到什么好的效果，感到非常的困惑。这并不奇怪，世界在变，我们也要变。领导工作千头万绪，当务之急是领导者要按照时代的要求，充分认清自己的角色，规范自己的角色行为，实现由旧的领导角色向新的领导角色转变，才能改进领导方式和领导方法，实现领导素质和领导工作的创新。

（三）领导角色研究是领导干部的需要

领导者是社会组织活动中的引导者、组织者和服务者。我们每一名领导者从走上领导岗位的那一天起，都有着扮演好领导角色的强烈愿望。但是，扮演领导角色的好坏主要取决于以下三个因素：一是领导者对领导角色的认知程度；二是领导者对领导角色素质的修养程度；三是领导者对领导角色转换的适应程度。因此，在新形势下领导者要切实履行好领导职责，做到为官一任，造福一方，推动全面建设小康社会事业，实现经济发展、政治清明、文化繁荣、社会安定的宏伟目标，领导角色也必须要与与时俱进，自觉强化领导角色意识，遵循领导角色规范，加强领导角色修养，提升领导角色能力，通过扮演好领导角色，把自己塑造成优秀的领导者，才能够创造出更加辉煌的业绩，不辜负党和人民的期望。

二、角色概念辨析

“角色”，原本是戏剧中的名词，指戏剧中演员扮演的特定人物。剧本怎么写，演员就要怎样演。1935年由美国的乔治·赫伯特·米德引入社会心理学范畴。他认为，自我个人是各种角色的总和，代表社会对占有一定社会地位的人所期望的行为。后来，“角色”一词广泛应用到社会各个领域。角色是一个抽象的概念，不是具体的个人，它本质上反映一种社会关系，具体的个人是一定角色的扮演者。角色可以由不同的职位和岗位担任，职位、岗位和角色的综合表现形式就是相应的职位说明书、岗位说明书和角色说明书。

社会学认为，社会角色是指与人们的某种地位、身份相一致的一整套权利、义务的规范与行为模式，是人们对特定身份的人的行为期望。社会角色是社会赋予人的社会权利与义务，它反映了每个人在社会中的地位和在人际关系中的位置，代表了每个人的身份，带有一定的使命感，是构成社会群体的核心，是实现社会价值的基础。社会学范畴的领导角色认为，从社会角色理论出发，领导者是导演。按政策和实际需要构思组织发展脚本，物色所需演员，使其不断适合表演要求。从社会互动理论出发，领导者是信息中转站的信息员。以领导者为中心形成信息广大的传播网络。从韦伯的科层制看来，领导者是控制者和施令者，制定对下属的各项要求和希望，不断鼓励下属向要求前进。

心理学认为，角色是处于一定社会地位的个体，依据社会客观期望，借助自己的主观能力适应社会环境所表现出来的行为模式。心理学范畴的领导角色认为，领导是心理医生。心理治疗有助于转变与合作，服务型领导最大的长处在于医治自己和别人的心理创伤。因此，领导需要尽可能多地了解下属的心理动态，根据下属的心态进行治疗和调节。美国社会心理学家约翰·蒂伯特和哈罗德·凯利认为，角色是社会对个体行为的期望系统；是个体对自身的特殊期望系统；是个体外显的可观察的行为。也就是说，社会对角色总有一定的要求与限制，角色享有一定的权利并须承担一定的义务，一

整套权利和义务就构成某种特定的角色。

政治学认为,政治角色是由行为主体所承担的,与一定社会地位相联系的政治行为模式及其价值表现。政治学范畴的领导角色认为,从政治的本质和领导的基本职能出发,领导者是利益的分配者。按制度经济学的说法,是“分蛋糕的人”,下属对领导的服从实质上是对利益的追求,这种利益包括物质利益,也包括出于追随楷模而获得的心理满足。从利益分配角度,领导者也可以说是扮演裁判的角色,协调利益分配的不公平情况,调解利益纷争^①。

一般角色理论认为,角色的主要内容包括三个方面:一是每个人在社会生活中都扮演着一定的角色。角色标明了个人在社会关系中的地位、作用、权力和责任。二是个人的角色扮演受社会的制约。个人扮演角色要受到环境、社会规范、领导者以及其他人的制约。三是社会的运作依赖于各种角色的扮演。社会角色是构成社会群体或社会组织的社会细胞,个人履行自己角色的过程,也是整体社会结构发挥其社会职能的过程。

总体来说,角色也称社会角色,是指个体在特定的社会关系中的身份及由此而规定的行为规范和行为模式的总和。具体地说,就是个人在特定的社会环境中相应的社会身份和社会地位,并按照一定的社会期望,运用一定权利来履行相应社会职责的行为。它规定一个人活动的特定范围和与人的地位相适应的权利义务与行为规范,是社会对一个处于特定地位的人的行为期待。

在社会生活中,每个人扮演着多种角色,集合许多角色于一身,就是一个角色集或称角色丛。比如教师角色,包括三个方面的意思:一是指教师的行为;二是指教师的地位和身份;三是指社会成员对教师的期望。

社会角色按照不同的标准分为:一是先赋性角色与获得性角色。先赋性角色是人与生俱来或在成长过程中自然获得的角色,它通常建立在遗传、血缘等先天的或生物的基础之上,比如儿子、公民等;获得性角色是后天通过自己努力或组织授予得到的角色,比如教师、局长等。二是显性角色和隐性

① 朱立言,雷强.领导角色论[J].成人高教学刊,2002(1).

角色。显性角色是在一个群体中大家熟知的角色，比如单位的领导者；隐性角色则是一个群体中大家不知道你的真实身份，比如在公共汽车中的乘客。三是正式角色和非正式角色。正式角色是被正式组织授予的角色，比如处长等；非正式角色则是某个民间组织挂名的角色，比如学会的会长等。

社会角色一般由三个要素构成：一是角色权利。角色权利是角色扮演者所享有的权力和利益。这里的权力是指角色扮演者履行角色义务时所具有的支配他人或使用所需的物质条件的权力。角色权益是指角色扮演者在履行角色义务后应当得到的物质和精神报酬。二是角色义务。角色义务是角色扮演者应尽的社会责任。包括角色扮演者“必须做什么”和“不能做什么”两个方面。三是角色规范。角色规范是指角色扮演者在享受权利和履行义务过程中，必须遵循的行为规范或准则。比如，法律、法规、制度、纪律等成文规范和风俗习惯等不成文规范。

社会角色一般具有以下特征：一是客观性。社会角色的产生和存在是客观的，任何一种社会角色的产生都是一定社会文化、历史积淀的结果，是社会生产和生活发展的产物。二是对应性。任何一种社会角色都是对应于另一种社会角色而存在的，没有相对应的角色作为前提，这种社会角色也就不存在。三是单一性。是指在现实的社会生活中，不存在角色权利、角色义务和角色规范完全相同的两种不同的角色；同样，也不可能存在对同一社会角色会有不同的社会期望和行为规范。四是职能性。角色乃是社会对个人职能的划分，它指出个人在社会活动中的地位，在社会关系中的位置，在人际交往中的身份。所有的角色都不是自己认定的，而是社会客观赋予的。五是扮演性。每个个体都必须在社会活动中扮演一系列角色，这是由其所处的背景和地位来决定，这就是社会标准。六是多重性。在社会关系系统中，个体是多重角色的统一体。七是固定性。社会角色通过社会位置来具体表现的，每个人都由其对应的角色位置来对号入座^①。

^① 俞国良. 社会心理学 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2006.

三、领导角色认知

领导角色是一个更为复杂的社会角色。如何正确认知领导角色，对于领导者和被领导者都有着重要意义。要想进一步研究清楚领导角色，我们必须从与领导学密切相关的管理学、公共管理学等方面探讨领导角色问题。一般来说，领导角色，是领导者在社会群体中的身份地位及其相应的行为规范的有机统一。具体地说，领导者应是群体利益的集中代表者和维护者；是群体意志的体现者和执行者；是群体活动的组织者和指挥者；是群体思想的教育者和学习者；是群体关系的沟通者和协调者。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg），是经理角色学派的主要代表人物，他首先提出了管理者角色理论。管理角色（management roles），一般是指特定的管理行为类型。对于管理者真正做了什么？他们是怎么做的？为什么要这样做？明茨伯格并不轻易相信现成答案，他在读博士期间就对 5 位 CEO 的管理活动进行观察和研究。他发现管理者很少花时间做长远的考虑，他们总是被这样或那样的事务和人物牵引。他研究发现，那种从管理职能出发，认为管理是计划、组织、指挥、协调、控制的说法，未免太学究气了。所以，他主张不应该从管理的职能来分析管理，而应该把管理者看成各种角色的结合体。1973 年，明茨伯格在《经理工作的性质》（*The Nature of Managerial Work*）一书中提出：“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”他将经理们的工作分为 10 种角色。这 10 种角色分为三类，即：人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色。

1. 人际关系角色。人际角色归因于管理者的正式权力。包括挂名者、联络者和领导者 3 种角色。挂名者是代表组织行使具有礼仪性质的角色，这是经理正式的权威，是一个组织的象征；联络者是经理与外部相关者建立良好的关系所扮演的角色；领导者是引导员工努力实现组织目标的角色，是企业的正式领导者。