



普通高等教育经济与管理类规划教材

MANAGEMENT

# 组织领导学

刘延平 杜英歌 主编

PUTONG GAODENG JIAOYU  
JINGJI YU GUANLILEI  
GUIHUA JIAOCAI



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

普通高等教育经济与管理类规划教材

# 组织领导学

刘延平 杜英歌 主编

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

• 北京 •

## 内 容 简 介

本书作为一本系统而规范的组织领导学教材，全面介绍与综合论述了近半个世纪以来一些具有代表性的重要的组织领导理论和行为。

本书主旨在于梳理和论述有关组织领导的理论和部分实践经验，从领导的本质入手，集中探讨了组织中的领导理论和行为。全书共分为4篇12章，第1篇是导论，全面论述了领导的本质并界定相关的基本概念，第2篇是对领导者的个体研究，第3、4篇属于领导行为篇，分别论述了领导对组织中的个体和群体（组织）的领导。

本书每章节的最后都附有大量的案例分析，案例紧密结合该章的内容，并配有讨论题，以加深读者对该章内容的理解。

本书适用于各高校经济类、管理类专业的本科生、硕士生、博士生及MBA、EMBA、MPA学员的学习教材，同时也可作为组织领导学研究者的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

## 图书在版编目（CIP）数据

组织领导学/刘延平，杜英歌主编. —北京：清华大学出版社；北京交通大学出版社，2010.12

（普通高等教育经济与管理类规划教材）

ISBN 978-7-5121-0417-4

I. ①组… II. ①刘… ②杜… III. ①领导学-高等学校-教材 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第242297号

责任编辑：黎 丹 特邀编辑：衣紫燕

出版发行：清华大学出版社 邮编：100084 电话：010-62776969

北京交通大学出版社 邮编：100044 电话：010-51686414

印刷者：北京瑞达方舟印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185×230 印张：20.75 字数：465千字

版 次：2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5121-0417-4/C·98

印 数：1~4 000册 定价：32.00元

---

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。

投诉电话：010-51686043，51686008；传真：010-62225406；E-mail：press@bjtu.edu.cn。

# 前言

---

在整个人类活动中，存在着众多大大小小的组织，而无论什么样的组织，都离不开领导，任何组织中的任何人都别无选择地置身于领导活动中，他们要么充当领导者的角色，要么充当被领导者（追随者）的角色。领导的实质就是组织中的领导者指挥或带领追随者去实现既定目标的活动过程，是领导者和追随者之间为实现组织目标而相互影响的过程。

长期以来，领导学因其迷人的魅力而吸引着众多来自心理学、政治学、管理学、社会学、经济学等不同领域学者们的竞相研究和探讨。一方面，从领导特质的角度出发，他们试图阐释充满魅力的成功领导者是否生来就具有某种与众不同的领导者素质；另一方面，他们又从不同的视角试图解释充满魅力的领导活动是否存在一定的规律，从而可以指导和启迪领导者找到有效地实施领导、走向成功的捷径。任何组织都不可避免地面临着环境的各种挑战，然而令人庆幸的是，正是在这个充满变化与挑战的现代社会，使得领导活动经历了一个由经验领导走向科学领导的历史过程，领导科学是领导实践经验的科学总结，是领导活动规律的系统研究。

需要指出的是，随着领导的不断发展，追随者作用的重要性已经越来越被人们所意识到。人们更经常的是做追随者而不是领导者，没有追随者，便没有领导者。因此，彼得·德鲁克为领导者下的唯一定义是拥有跟随者的人。在领导活动中，追随者的作用和地位是不可替代的，追随者是领导活动的基础，只有高水平的领导者而没有一定水平的追随者与之配合，领导工作也不会收到成效。因此，对追随者行为的研究与透视就成了组织领导学的一个责无旁贷的任务。

领导和变革是分不开的，变革需要领导，领导就是实行变革，这是领导学兴起的根本原因。全球化的加速使世界的组织正处在飞速变化之中，领导在应对这些变化的同时不得不进行调整以适应新的环境和采取新的工作方式。进入 20 世纪 90 年代后期，特别是知识经济时代的到来和世纪之交，团队领导模式越来越被人们所认可和接受，在全球化浪潮的背景下，领导者如何迎接挑战、成功地领导全球化团队和虚拟团队、并带领组织变革和前进，则是摆在领导面前的一个极为现实而严峻的问题。

基于此，本书在综合了国内外关于组织领导的先进研究成果的基础上，试图对组织领导学的理论和实践作一个比较全面的梳理和阐释，希望读者能够通过本书对组织领导中的领导理论、领导行为、领导过程、领导行为的影响因素及组织变革有一个系统的了解和深刻的认

识，同时也希望本书的读者能够将这些理解和认识运用到实践中去，从而能够不断提高领导的魅力和水平。以此为出发点，本书在写作过程中在结构和内容上体现了以下特点。

第一，全面介绍与综合论述。本书共分为4篇12章，在对领导者个体研究的基础上研究领导行为，包括领导个体的行为和领导组织的行为。具体来说，第1篇是导论部分，全面论述了领导的本质并界定相关的基本概念和影响领导的变量，以及现在组织中的领导面临的挑战和变化，同时提出全书写作所采取的技术路线和写作框架。第2篇是对领导者的个体研究，这部分主要是对领导者本身的研究，着重介绍领导特质理论及个体差异对领导行为的影响，同时关注领导者的个人权力和魅力研究，同时对领导过程中领导者的伦理道德和社会责任进行了专门的论述，因为在现代的社会发展中，要取得组织的长久发展，领导者的伦理道德和社会责任的作用与日俱增。第3、4篇属于领导行为篇，分别论述领导对组织中个体和群体（组织）的领导。在对领导个体的研究中，追随者（被领导者）是领导行为中一个最重要的变量，没有追随者，领导行为就无法发生，因此对追随者特征的研究具有极其重要的意义。围绕着对追随者的全面认识，书中着重论述了组织中领导的激励、权变和沟通理论与实践。书中的第4篇是对领导一个组织行为的研究，主要包括团队领导、组织变革领导和学习型组织三章。

第二，理论和实践的紧密结合。本书在每章的结尾都设有一个案例，案例与章节的内容紧密相关，以加深读者对该章内容的理解，同时配有讨论题，可供大家思考和讨论。同时为体现本土化、中国化的特色，在案例的选取上，尽量选取和采用国内一些知名企业的具有启示作用和参考价值的案例，以便于读者对知识的理解、掌握和领导力的培养。

组织领导学的课程历来是国内外MBA和EMBA教育的核心课程或先选课程，本书的出版为MBA和EMBA学生的学习无疑增加了一份学习和参考的资料。同时本书还可以作为工商管理、行政管理、社会管理等专业教学工作者的参考用书，也可以作为本科生、研究生等层次学生的教科书。此外，本书对那些致力于研究组织领导的学者们也是一本很好的参考资料。同时相信政界、商界等各个层次组织中的领导者和被领导者阅读本书也会从中收获一些有益的信息和启迪。

需要指出的是，本书在编写过程中，参阅了大量国内、国外同行专家的研究成果，在此向他们表示诚挚的感谢。尽管编者尽量将文献的来源注明，但由于工作量较大和编写时间紧迫，难免出现疏漏和未标明之处，故希望那些为本书的成书提供有益观点的学者们予以理解和谅解。正是站在前人研究成果的基础上，才有本书的出版问世，从这个意义上说，本书又是集体智慧的结晶。

本书受北京交通大学出版基金资助。

由于编者的能力有限，书中难免会有瑕疵和纰漏之处，欢迎广大读者予以批评和指正，我们将在再版时予以更正。

刘延平  
2010年12月

# 目 录

## 第 1 篇 导论

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 第 1 章 组织中领导的本质概述·····    | (3)  |
| 1.1 领导的概念界定与阐释·····      | (4)  |
| 1.2 领导与统治、管理的比较·····     | (6)  |
| 1.3 领导的角色·····           | (11) |
| 1.4 领导研究的相关变量·····       | (15) |
| 1.5 现代组织中领导面临的挑战和变化····· | (16) |
| 1.6 领导的研究方法与该书的写作框架····· | (18) |

## 第 2 篇 领导者的个体研究

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 第 2 章 有关领导者特质的理论概述·····      | (25) |
| 2.1 代表性的领导特质理论·····          | (25) |
| 2.2 领导特质理论的最新发展·····         | (30) |
| 2.3 领导能力理论·····              | (31) |
| 2.4 对领导特质和能力理论的认识·····       | (34) |
| 第 3 章 个体差异与领导风格·····         | (37) |
| 3.1 个性与领导·····               | (37) |
| 3.2 认知差异·····                | (42) |
| 3.3 性别差异与领导·····             | (45) |
| 3.4 领导行为理论·····              | (49) |
| 3.5 领导风格·····                | (54) |
| 第 4 章 领导的影响力——领导力、权力和权威····· | (66) |
| 4.1 领导力·····                 | (67) |

|            |                     |       |
|------------|---------------------|-------|
| 4.2        | 领导权力                | (69)  |
| 4.3        | 领导的权力基础和类型          | (73)  |
| 4.4        | 权力的获得、失去与维护         | (76)  |
| 4.5        | 领导执行力               | (78)  |
| 4.6        | 领导权威                | (82)  |
| <b>第5章</b> | <b>领导的伦理道德与社会责任</b> | (92)  |
| 5.1        | 领导的伦理道德             | (92)  |
| 5.2        | 西方的领导道德观            | (96)  |
| 5.3        | 道德领导的影响因素分析         | (99)  |
| 5.4        | 评价道德领导的标准           | (102) |
| 5.5        | 领导的社会责任             | (106) |

### 第3篇 对组织中个体领导的研究

|            |                     |       |
|------------|---------------------|-------|
| <b>第6章</b> | <b>追随者的行为透视</b>     | (115) |
| 6.1        | 追随者的含义及类型           | (115) |
| 6.2        | 追随者的角色和风格           | (117) |
| 6.3        | 追随者对领导的影响           | (120) |
| 6.4        | 有效追随者               | (122) |
| 6.5        | 领导者和追随者的角色整合        | (127) |
| <b>第7章</b> | <b>激励与参与式领导</b>     | (133) |
| 7.1        | 人性假设理论及评析           | (134) |
| 7.2        | 内容型激励理论             | (138) |
| 7.3        | 过程型激励理论             | (147) |
| 7.4        | 综合型激励理论             | (154) |
| 7.5        | 参与式领导               | (156) |
| <b>第8章</b> | <b>有效领导的情景和权变理论</b> | (169) |
| 8.1        | 权变的方法               | (170) |
| 8.2        | 费德勒的权变模型            | (171) |
| 8.3        | 领导的生命周期             | (176) |
| 8.4        | 赫西-布兰查德情境领导理论       | (179) |
| 8.5        | 维克多·弗鲁姆权变模型         | (180) |
| 8.6        | 路径-目标理论             | (185) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 8.7 领导替代理论 .....           | (189) |
| <b>第9章 组织领导沟通</b> .....    | (195) |
| 9.1 领导沟通概述 .....           | (196) |
| 9.2 领导协调与沟通理论基础 .....      | (206) |
| 9.3 组织领导沟通的渠道 .....        | (208) |
| 9.4 组织领导沟通的影响因素 .....      | (214) |
| 9.5 领导沟通的提高途径 .....        | (218) |
| <br><b>第4篇 对组织和群体领导的研究</b> |       |
| <b>第10章 团队领导</b> .....     | (225) |
| 10.1 团队的性质 .....           | (225) |
| 10.2 团队的特征和类型 .....        | (229) |
| 10.3 领导者在团队中的角色和职责 .....   | (235) |
| 10.4 团队建设与发展 .....         | (241) |
| 10.5 团队效率 .....            | (247) |
| 10.6 团队冲突 .....            | (255) |
| 10.7 团队领导的新挑战 .....        | (260) |
| <b>第11章 组织变革领导</b> .....   | (265) |
| 11.1 组织变革概述 .....          | (266) |
| 11.2 影响组织变革因素 .....        | (269) |
| 11.3 组织变革的过程 .....         | (275) |
| 11.4 领导变革和创新的措施 .....      | (280) |
| <b>第12章 学习型组织</b> .....    | (288) |
| 12.1 学习型组织概述 .....         | (289) |
| 12.2 不同视角下的学习型组织理论 .....   | (294) |
| 12.3 学习型组织的构建 .....        | (302) |
| 12.4 学习型组织中领导角色 .....      | (304) |
| 12.5 未来学习型组织面临机遇与挑战 .....  | (306) |
| <b>参考文献</b> .....          | (314) |





## 第1篇

### 导 论

# 第1章

## 组织中领导的本质概述

### 本章要点

- 理解什么是领导
- 领导的本质是什么
- 理解领导与管理 and 统治的区别
- 领导者的角色
- 领导活动的变量及其特征

尽管对领导的科学研究是直到 20 世纪才真正开始的事情，然而自远古时代，人们就已经开始了对领导的思考。如同一个乐队需要指挥一样，任何一个组织都离不开领导。长期以来，领导因其迷人的魅力而吸引着众多来自心理学、政治学、管理学、社会学、经济学等不同领域学者们的竞相研究和探讨，他们从不同的视角试图解释为什么有些人一直作为领导者出现，他们具有什么样的领导品质和能力？作为一个领导者他是如何领导一个团体、组织、企业、政党甚至整个国家？是谁赋予了领导的权力？以及领导如何通过有效的领导行为而应对瞬息万变的环境？与此同时，一些关于领导的领导特质与能力、领导方式和领导风格、领导权威和领导效能，以及领导激励等一系列领导理论也逐步产生和发展起来。这些研究不仅奠定了领导学的基础，更为我们今天更好地理解 and 进一步研究领导提供了指南。

领导的魅力就在于它的科学性和艺术性。领导的科学性在于其存在着一系列的客观规律，人们在实践中通过总结归纳，抽象出一系列反映领导活动的客观规律的理论 and 一般方法，反过来人们又利用这些理论 and 方法来指导实践，以实践的结果不断地验证其正确性和适用性，从而使其不断地得到丰富和发展。为此，领导的科学性就在于它是以反映客观规律的理论 and 方法为指导，有一套分析问题和解决问题的方法论。同时领导又是一门艺术，它的艺术性体现为它的实践性。没有实践也就无所谓艺术。仅凭停留在书本上的理论来进行管理和领导是不能取得成功的。因此领导需要理论和实践并行，除了要掌握一定的理论 and 方法外，还要有灵活运用这些理论 and 知识的技巧和诀窍。从领导的科学性和艺术性不难看出，有成效

的领导是以对他所依据的理论的理解为基础的，因此二者之间不是相互排斥，而是相互补充的。领导既是一门科学，也是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。

可见，只有掌握了领导的科学性和艺术性，才能更好地理解领导及其行为，那么究竟什么是领导，它与管理和统治有什么区别，领导的角色是什么？这些都是必须首先要弄清的问题。

## 1.1 领导的概念界定与阐释

### 1.1.1 领导的概念

领导的概念随着领导学的发展而不断地演进，不同学者从不同的角度去定义领导，至今并没有一个统一的权威的认识和定义。本尼斯（Bennis）就曾总结到：“领导的概念似乎总是让我们迷惑，或者凭其易变性和复杂性转化为另类形式再次嘲弄我们。虽然我们曾经使用众多的词汇去解释它，但这个概念依然没有得到充分的界定。”<sup>①</sup> 这些定义为我们提供了理解领导的不同视角。表 1-1 是一些有代表性的定义。

表 1-1 领导的定义

|                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|
| 1. 为赢得服从、尊敬、忠诚和合作而将领导者意志施加于被领导者的能力。（Moore，1927）                     |
| 2. 一种影响他人的力量源泉。（Webber，1947）                                        |
| 3. 领导是“个人指导一个团体朝着一个共同目标活动的行为”。（Hemphill&Coons，1957）                 |
| 4. 领导是对组织活动的机制性影响。（Katz&Kahn，1978）                                  |
| 5. 领导是“影响一个有组织的团体朝着既定目标活动的过程”。（Rauch&Behling，1984）                  |
| 6. 在能实现的事务中阐明愿景、赋予价值和创造环境。（Richard&Engle，1986）                      |
| 7. 领导是一个对集体努力给予目的（意义指导）的过程，以及激起期望达到目的的意愿而努力的过程。（Jacobs&Jaques，1990） |
| 8. 领导是“运用外界文化使其更具适应性变化的能力”。（E. H. Sehein，1992）                      |
| 9. 领导是给人们共同工作赋予意义的过程，因而人们能够理解它并为之献身。（Drath&Plaus，1994）              |
| 10. 当个人运用制度的、政治的、精神的和其他的资源去激起、促使和满足追随者的动机时，就实现了领导。（Burns，1997）      |
| 11. 领导是“个人影响、鼓动和促使其他人奉献于组织的效能和成功的能力”。（House et al，1999）             |

资料来源：① 尤克尔．组织领导学．北京：中国人民大学出版社，2004：3.

② 王辉．组织中的领导行为．北京：北京大学出版社，2008.

尽管领导的概念一直存在着争论，但从以上关于领导的定义不难看出一个基本的共识：

① 转引自：尤克尔．组织领导学．北京：中国人民大学出版社，2004：3.

领导涉及一个过程,在这个过程中,一个人通过施加有意识的影响去引领和指导个人、组织或团队的活动,并在这种相互影响的过程中构建和促进他们之间的关系,使个体或群体能够自觉、自愿并有信心地为实现组织的既定目标而努力。

综合各学者的观点,我们认为领导是组织的管理者指挥或带领被管理者去实现既定目标的活动过程,是领导者和追随者之间为实现组织目标相互影响的过程。可见,领导必须有领导者与被领导者,领导本身是一个动态的过程,领导的目的是指引和影响个体、群体或组织完成所期望的目标。具体来说,包括以下几个方面。

第一,领导的主体是一个组织的管理者,领导的客体是管理者的部下,也就是被领导者或追随者,并对其施加影响才可称之为领导。这里的客体既可以是作为个体的被领导者,也可以是一个组织。

第二,领导的作用方式是带领与影响,包括指挥、激励、沟通等多种手段。

第三,作为管理的一个重要职能,领导是一种有目的的行为,领导的目的是带领个体或群体有效地实现组织的目标。

### 1.1.2 领导的实质

领导关键要做好以下四项工作:一是要引导,主要涉及领导者的领导技巧,包括授权和管理下属等;二是沟通,在团队中员工的人际关系沟通、冲突管理及团队建设和维持;三是目标,涉及企业战略目标的制定和决策;四是实现,主要是指涉及战略实施中的执行,以目标为导向的组织变革和组织创新。作为优秀的领导者,就需要具备以上能力,包括:引导、授权、关系管理、战略制定和执行管理、领导创新和组织变革的能力。组织变革和管理创新是核心。

同时有人提出领导工作主要表现在以下三个方面:同人打交道,处理各种关系;同事情打交道,决定各种事务,使管理活动正确地、有条不紊地进行;同时间打交道,掌握时间的进度,保持高效率。通过上面的论述不难发现,事务、时间属于作用的对象,如果离开了人,领导过程则不复存在,而人必须存在于一定的客观环境中。与此同时,还有人提出实际上领导工作主要表现在两个方面:一是出主意;二是用人,这两个方面密不可分。从这个意义上说,领导的实质就是施加影响和处理人际关系,是领导者对下属及组织行为施加影响力的过程,这种影响力能改变或推动下属及组织的心理与行为,为实现组织目标服务。

领导是由领导者向下属施加影响的行为,领导的实质在于影响,那么领导的这种影响力是什么呢?影响力由法定权力和自身影响力两个方面构成。一方面,就法定权力来说,它是组织赋予领导者的岗位权力,它以服从为前提,具有明显的强制性。它随职务的授予而开始,以职务的免除而终止。通常法定权力包括以下几种。

① 决策权。从某种意义上说,领导过程就是制定决策和实施决策的过程,决策正确与否是领导者成功的关键因素之一。

② 组织权。主要包括：设计合理的组织机构，规定必要的组织纪律，确定适宜的人员编制和配备恰当的人员等。这是领导意图得以实现的组织保证。

③ 指挥权。指挥权是领导者实施领导决策或规划、计划等的必要保障，如果没有这种保障，领导者便无法完成其使命。

④ 人事权。人事权是指领导者对工作人员的挑选录用、培养、调配、任免等权力。大量事实说明，如果人事问题不与主管领导发生直接联系，必然要削弱领导者的权力基础。

⑤ 奖惩权。领导者根据下属的功过表现进行奖励或惩罚的权力。

另一方面，是领导者自身的影响力，它是领导者以自身的威信影响或改变被领导者心理和行为的力量。与强制性的法定权力不同，自身影响力不具有法定性质，而是由领导者个人的品质、道德、学识、才能等方面的修养在被领导者心目中形成的形象与地位决定的，它取决于领导者本人的素质和修养，无法由组织赋予。构成领导者影响力的因素包括：品德、学识、能力和情感等。

## 1.2 领导与统治、管理的比较

### 1.2.1 领导与统治的区别

领导是带领他人实现满足群体需要的共同目标，这说明领导的目的不是实现领导者的个人利益或集团利益，而是在领导者、追随者和组织共同受益的前提下，推动三者的发展。而统治则是一个带有强烈意识形态色彩的词语，它指的是一个集团对另一个集团的暴力统治，一个阶级对另一个阶级的暴力统治。统治所带有的暴力色彩和斗争属性，决定了它是一方压制另一方的行动。领导的目的是走向共存与共生，而统治的目的则在于一方对另一方的消灭。由此可见，领导与暴力是两种性质截然相反的活动。因此，领导和统治之间存在着本质的区别，具体来看有以下两点。

第一，基础不同。领导的基础是影响力，即在个人权力和职位权力的基础上，对组织和个人产生积极的影响。影响力这一概念包含着一种自发认同的意思。尽管领导者有时会运用强制性影响力以促使员工实现组织目标，但是强制性影响力并不能展现出领导的本质。领导的本质存在于追随者的成长之中，存在于追随者对领导权威的主动服从上。因此，现代社会的领导力量不是基于暴力而使群众降服，而是基于合法化、道德的或魅力型的影响力，使其在领导过程中获取更多的发展机遇，体验到人的价值与尊严。统治的基础是暴力，因此斗争不断，冲突迭起。解决冲突的结果就是以一方的胜利和一方的失败而告终。所以，领导与统治在其基础上的差异，可以使我们清醒地认识到现代社会的领导力量所承担的使命和道德责任。

第二，目的不同。领导的目的是实现对领导者、被领导者和组织三方有利的目标；统治

的目的是实现统治阶级的利益。领导是一种影响他人,使其能够理解并认可他们的所作所为,进而改进其行为方式以提高绩效的过程。在这一过程中,个人及其集体都从中获益。这一界定不仅明确了领导者影响员工的能力,而且还对个人与组织如何应对未来的挑战给予了充分的关注。所以,领导者既是一种特殊的角色,又展现了一种社会影响过程。在这一过程中,个人、组织乃至整个社会都取得了发展与进步。而统治的目的在于实现统治阶级的利益。统治阶级依靠强大的暴力机关,压制着来自任何一方的抵抗,捍卫着自身特殊的政治优势地位。在统治过程中,社会资源的分配是不平等的,统治的方式是残酷的,由此导致了激烈的社会矛盾。

### 1.2.2 领导与管理的区别

关于领导和管理区别一直存在着争论,但是需要指出的是没有人认为领导和管理是完全等同的,争论的焦点在于两者之间的差别程度上。例如,一些学者(Aaleznik, 1977)指出领导和管理是相当不同并且相互排斥的,他们甚至提出“管理行为和领导行为不可能出现在同一个人身上”这种最极端的假设。领导者和经理的定义假设他们有不相容的价值和不同的人性,经理们关心的是如何把事情搞定和试图使人们做得更好,而领导者关心的是什么事情对人们有意义并使人们赞同所要做的最重要的事情。本尼斯和纳努斯(1985)指出:经理是正确做事的人,而领导则是做正确事情的人。

科特则依照他们的核心过程和预定结果来区别管理和领导。他认为管理寻求以下的方法产生预见性和秩序:确定选择目标,建立带有时间表的行动计划及分配资源;组织和配置人员(建立结构,指派人们工作);监控结果和解决问题。而领导则寻求以下方法产生组织性变化:确定未来愿景和促使战略的必要变化;沟通和解释愿景;鼓动和激励人们去实现这个愿景。管理和领导都涉及决定去做什么,创造去做的关系网络,以及试图确定所要发生的事情。然而这两个过程也有不相容的因素:强有力的领导可能破坏秩序和效率,而强有力的管理可能妨碍冒险和创新。两个过程对组织的成功都是必需的。仅有强有力的管理可能建立一个没有目标的官僚体系,而仅有强有力的领导则可能导致变革不能付诸实践。

罗伯特(1991)则将管理定义为存在于经理与部署之间为生产和销售而形成的一种权威的关系。他将领导定义为领导者和追随者之间为实现变革这一共同目标而形成的一种多维的影响关系,领导者和追随者互相影响,共同决定他们所要实现的变革。

理查德·达夫特(Richard L. Daft)则从提供指导、团结追随者、建立关系、培养个人素质和创造成果五个方面详细区分了领导和管理的不同。他指出:所谓的管理就是通过计划、组织、人员配备、导向和控制组织资源等一系列的活动有效地达到组织目标。管理者和领导者并非天生不同的两类人,许多管理者已经具备了做一个有效领导者的素质和能力。领导不能代替管理,它是管理之外的,具体差异如表1-2所示。



表 1-2 管理与领导的比较

|        | 管 理                                            | 领 导                                                        |
|--------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 提供指导   | 制定计划和预算                                        | 设定愿景和战略：关注未来前景                                             |
| 团结追随者  | 组织和人员配备<br>导向和控制<br>设定界限                       | 形成共享的文化和价值观<br>帮助他人成长<br>减少界限                              |
| 建立关系   | 关注目标——生产销售产品和服务<br>权力基础是所在职位<br>角色是老板          | 关注员工——启发和激励下属<br>权力基础是个人影响力<br>角色是训练、帮手和公仆                 |
| 培养个人素质 | 感情上与人保持距离<br>专家思维<br>善于交谈<br>作风保持一致<br>能洞察组织事务 | 与员工交心<br>开放式思维（留心细节）<br>善于倾听（交流）<br>喜欢变化（有勇气）<br>能洞察自己（个性） |
| 创造成果   | 保持稳定：形成高效的组织文化                                 | 带来变化：形成追求完美的组织文化                                           |

资料来源：KOTTER J P. Leading change. Boston: Harvard Business School Press, 1996: 26. Joseph C. Rost, Leadership for the Twenty-first Century (Westport , CT; Praeger, 1943: 149; and Brian Dumaine, “The New No-Manger Mangers,” Fortune (February 22, 1993), 80—84.

他解释到在提供指导方面，固然领导者和管理者都要为组织提供指导，但却有所不同。管理侧重于为特定的结果设立详细的计划和日程，然后分配资源以完成计划，而领导则需要创立能激发兴趣的愿景，并制定长远战略，为该愿景进行相应的改变。愿景就是为组织或团队描绘激动人心的、理想的蓝图。管理关注底线和短期结果，领导则注重愿景和长远发展。在团结追随者方面，管理需要搭建组织框架来完成计划，配备员工，制定政策、程序和系统来指导员工，并监督计划实施。管理者是思想者，而员工是执行者。作为领导者则需要和员工交流公司愿景，形成共享的组织文化及核心价值观，从而领导组织向理想的未来前进。管理者通常按照专长和职能来区分员工，同时用部门和层级把他们分开；领导者则打破界限，每个人都知道他们在干什么，容易协作，并能够感受团队合作精神和平等。与简单的指挥和控制员工达到一定的目标不同，领导则团结组织里所有人，让他们了解并参与公司应该如何发展及为什么要如此，领导者鼓励员工发散思维和培养能力，并为自己的行为承担责任。在建立关系方面，管理注重的是机器报告这些实物，而领导则关注启发和鼓励员工。同时管理关系建立在正式权威的基础上，而领导关系则基于个人影响力。在培养个人素质方面，他认为领导不是一种技能，它依赖于很多微妙的个人素质，这些素质包括：热情、诚实、勇气和谦逊。优秀的领导者对工作有一种天生的热情，并发自内心的关心别人，他们热爱工作并且愿意和别人分享，而管理过程往往强调保持感情上的距离，相反领导则希望与每个人拉近距离。最后，在创造成果方面，管理和领导的区别会带来两种不同的结果。管理能够带来稳定，具有可预见性，并通过高效的企业文化使一切有序；领导则意味着质疑和挑战现状，以改变那些过时的、低效的或不符合社会规范的情况，从而应对新的挑战，好的领导能够带来

非常有价值的变化。因此,虽然好的管理能够帮助组织实现当前任务,但好的领导能够推动组织走向未来。

基于以上的论述和综合国内外其他学者的观点,总结出领导和管理的区别,主要体现在以下几个方面。

#### (1) 任务不同

领导的主要任务是给组织指引前进方向,为组织确定奋斗的目标;管理的任务在于贯彻落实领导提出的路线、方针和政策,促使目标的实现,推动组织向既定的方向迈进。

#### (2) 对象不同

管理的对象主要是事,虽然也包括人但多为物、财、信息及管理系统,通过制定各种规章制度、作业手册等来保证管理对象的正常运转;而领导的对象主要是人及其组织,通过调动部属的热情和积极性,激发下属的潜在需求、价值观和情感,实现组织的目标。

#### (3) 作用不同

领导的作用主要是统率和协调全局性的工作。为了有效地指挥一个部门、一个组织的全局活动,领导者要经常协调和解决下属各部门之间的分歧和摩擦,使整个组织和谐发展;管理的作用主要是做好领导安排的局部范围或某一方面工作,管理者经常要处理好具体部门的业务工作,如质量管理、生产过程控制、产品分析等。领导追求的是整个组织乃至整个社会效益,管理侧重于追求某项工作的效益。

#### (4) 工作重点不同

领导着重于分析研究和解决本部门与外界相关的重大、长期和广泛的问题;管理工作则注重于解决部门内的一些非重大、短期、策略性和技术性的具体问题。正如古罗马法典曾经指明的那样:行政长官不宜过问琐事。领导的效能是通过依靠权威而发挥引导、影响的作用来实现的,管理则要通过具体资源的安排和配置来实现管理目标。

#### (5) 时空观不同

领导者着眼于长远,其所确定目标的实现多为3~5年甚至更长,因为领导者所研究的目标都是一个组织或部门的重要目标,没有足够的时间是无法完成的;管理者在计划和预算中只注重几个月多则一二年,因为管理者要通过完成一个又一个短期目标来支撑领导提出的中长期目标。同时由于领导要统率全局,因此更加注重系统性问题、宏观性问题和外部联系性问题,而管理则注重于微观问题和细节问题。

#### (6) 风险意识不同

一般而言,领导者经常追求有风险甚至危险的工作,他希望通过有挑战性的努力获取更大的效益;管理者更加看重秩序,会本能地回避风险或想方设法地排除风险。领导的职责不是维持现状而是推进组织变革,千百年来多少领袖人物概莫能外,有的轰轰烈烈,有的循序渐进,虽然方式不同,但任务都是要确定一个目标,然后带领一批人历尽千辛万苦向这一目标迈进;管理者则更加强调维持秩序,因而更习惯于限制,他们总是小心地看待变革,谨慎地对待风险。



### (7) 用人方略不同

领导者择人的标准是适应,即适应确定岗位的各方面要求,要能统领他所要负责的部门或组织;管理者择人的标准是专业化,选择经过专业培训的人来担任各项工作,这样他的工作才能有条不紊,才能更加周密细致。在人员使用上,领导者注重目标激励,注重通过沟通和激励来调动人的积极性,对有问题的人员注重教育;管理者则注重执行政策,强调员工的服从性,强调通过组织的力量来完成目标。

### (8) 处理问题的方法不同

领导者主要处理变化性问题,通过开发未来前景而确定前进方向,然后把这种前景与组织中的其他员工进行交流,并通过授权、扩展等激励手段,不时创造一些惊喜来鼓舞他们克服困难达到既定目标;管理者主要处理复杂性问题,常常侧重于抑制、控制和预见性,通过制定规划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果,达到有序的状态。对待长期性问题,领导者力图拓展新的思路启发人们新的选择空间;管理者总是习惯于限制性选择,难以给人们提供想像发挥的空间。

由此可见,领导与管理的区别是深刻而广泛的,领导具有务虚性,注重目标和方向;管理具有务实性,注重贯彻和落实。领导具有全局性,注重整个组织和社会的利益;管理具有局部性,注重某一局部和某项工作的利益。领导具有超脱性,不管具体事务;管理具有操作性,必须事无巨细。领导具有战略性,注重组织长期和宏观的目标;管理具有战术性,注重短期内的目标和具体任务的完成。领导的功能是推进变革,管理的功能是维持秩序。领导善于激发下属创新,管理习惯告诉下属按部就班。领导者乐于追求风险,管理者则往往回避风险。领导者富于感情,管理者注重平衡。领导者善于授权和扩张,管理者乐于限定和控制。领导者善于思考并产生新的思想,管理者善于行动并进行新的验证性实践。

实际上领导是管理的一个职能,组织中的领导行为仍属于管理活动的范畴,从一般意义上说领导的范围相对小一些,而管理活动的范围则较大。在一般情况下,领导者和管理者之间的区别并不能明显地划一条界线,其主要的原因是一般领导者必然是管理者,领导者具有双重的角色和作用。因此在组织中,在管理中要注意认真区分,不可混为一谈。在领导实践中清晰地区分领导与管理的差异,并正确地判定负责人在某一工作或某一个岗位上还是领导还是管理,有着十分重要的现实意义,因为准确的定位,决定着他的思想方法和行为方式,不同的思想方法和行为方式对领导环境中的其他人员都将发生重要影响。当某一个组织的负责人该以领导者的身份出现时,他就要高瞻远瞩,引航导向,为人们确定目标,以全局的眼光观察和处理各种问题;当他该以管理者的身份出现时,他就要脚踏实地贯彻与落实组织任务。领导与管理之间也有着本质的差别,而且随着社会化程度的提高,这种差别将会愈来愈突出,只有深刻地理解这种差别,才能真正达到加强领导和强化管理的目的。