

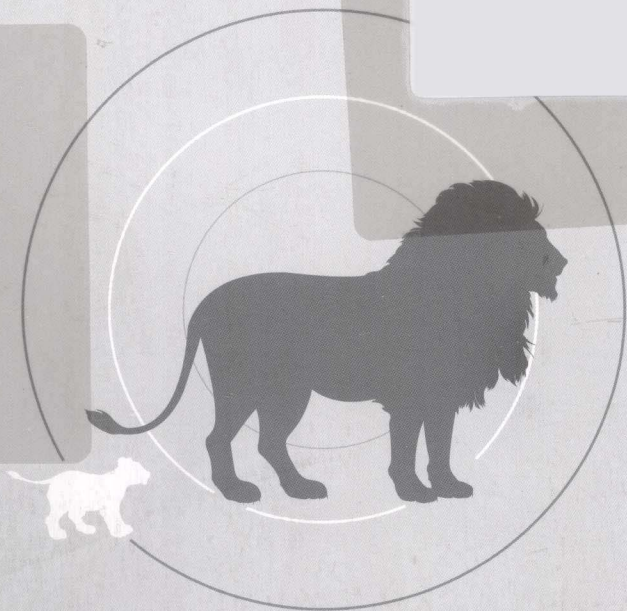
TUJIE LINGDAOXUE

戴国良 著

图解领导学

阅读文字 → 观看图表 → 理解内容

LINGDAOXUE



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

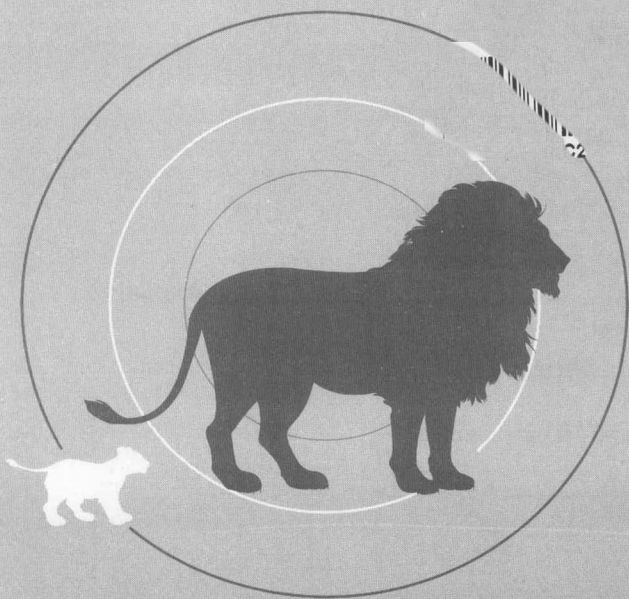
TUJIE LINGDAOXUE

戴国良 著

图解领导学

阅读文字 → 观看图表 → 理解内容

LINGDAOXUE



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

原著作名:《图解领导学》

作者:戴国良

ISBN: 9789571166056

本书中文繁体字版本由五南图书出版股份有限公司在台湾出版,今授权电子工业出版社在中国大陆地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护,未经书面同意,任何机构与个人不得以任何形式进行复制、转载。

版权贸易合同登记号 图字:01-2013-2449

图书在版编目(CIP)数据

图解领导学 / 戴国良著. —北京:电子工业出版社, 2014.1

ISBN 978-7-121-22072-2

I. ①图… II. ①戴… III. ①领导学—图解 IV. ①C933-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 289499 号

责任编辑:刘淑敏

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:20.5 字数:390 千字

印 次:2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前言

领导 (Leadership) 议题在企业经营,乃至国家经营,都是非常重要的主题。领导议题不只是公司负责人的问题,而是小至单位主任,大到部门经理、助理、处长、总监、副总经理,以及执行长、总经理、执行董事等,都必须研习的课题。

好领导靠的是好制度

企业经营绩效的好坏,其实关键在领导。凡是企业有优秀的领导群或最高领导人,这个企业或集团的经营绩效就会表现卓越,反之亦然。台塑企业在已故王永庆董事长时代发光发热,台积电在张忠谋董事长领导下亦历久不衰;统一超商的总经理徐重仁也将零售流通业经营得有声有色。其他还有远东集团、统一企业集团、宏达电 (HTC) 手机公司、鸿海集团、康师傅食品饮料公司等,都因为有优秀的最高领导者及经营团队,才能有可观与出色的经营成果。

就实务而言,领导其实可以分为大领导与小领导两个层面。董事会、董事长、总经理、执行长等高级领导,可视为大领导,因为他们的领导攸关整个集团、整个公司的未来兴衰与版图扩张;部门经理、厂务主管、门市店长则视为小领导,因为他们的领导,只要做好眼前与当下较小范围的事情及目标的达成即可。

但无论大领导还是小领导,每个主管都是一个实实在在的领导者,也都必须拥有领导的知识与常识,然后成为优秀与成功的领导者,发挥决断的超高领导力,带好自己的单位与部门。如果每个主管都能做到优秀与成功的领导,那么这个公司或集团也必然会成功,而且常青不衰。

美国可口可乐公司已有 125 年经营历史,仍然历久不衰,而且还是全球品牌价值第一名保有者;日本丰田汽车公司也有 80 年历史,仍居全球第一大销售量车厂。此外,宝洁公司、迪士尼公司、花旗银行、资生堂、时代华纳电影公司、奔驰汽车公司、LV 精品、Gucci 精品、Chanel 精品等优秀公司也都有 50 年以上历史,仍基业常青历久不衰。相信这些公司必定有很好的领导团队,才能如此代代相接。

好领导靠的是好制度,而不是创办人一个人的超级领导。国内外很多案例证



明，公司的永续经营并不需要超级领导人或强人领导；企业靠强人领导，注定无法长久，因为每个强人都会离开人间，强人领导无法世世代代。试问谁能叫出已有 125 年历史的美国可口可乐公司的现任董事长、总经理的名字？但是可口可乐至今依然历久不衰。

企业经营=领导+管理

企业经营，简单来说，就是领导+管理。领导管大方向、大战略、大前瞻、大视野、大高度及大人才；而管理则是管细节、管预算、管目标、管执行、管达成、管效能及管效率。

企业若是能同时做好领导和管理，则企业必可世世代代，百年不衰，基业常青。

本书特色

本书内容完整，涵盖领导力的全部，领导力不是一句口号或简单内容，它具有一套周全完整的内涵支撑。因此，企业界每个主管及领导干部，要修炼自己扎实的领导力，一定要从多方面充实自己的领导知识与常识，然后从实务工作中，不断淬炼及升华自己的领导力。

本书乃中国台湾地区第一本“领导学”的图解专业书籍，相信本书以一单元一概念的表达方式，通过图表对照精彰显出领导学全面知识，有助读者一目了然并达成快速简易学习的效果。

本书适合服务业、制造业、科技业等公司各级经理人与领导自我学习与充实之用，也可作为大学选修课的参考书。

感谢与祝福

本书能够顺利出版，衷心感谢五南图书、我的家人、我的领导、我的学生，以及我的好友的鼓励与关爱。当然，更感谢购买本书的读者们的支持与指导，希望你们都能从本书中快乐地学到最高级的“领导力”。

感谢大家，祝福各位都有属于你们的快乐、成长、成功、幸福、满足、顺利、平安、健康与美丽的人生旅途。

戴国良

目 录

第 1 章 领导入门基础知识	1
1.1 领导的真实含义 (1)	2
1.2 领导的真实含义 (2)	4
1.3 领导人 VS 经理人	6
1.4 领导的意义及力量基础	8
1.5 领导力的 7 I 特质 (1)	10
1.6 领导力的 7 I 特质 (2)	12
1.7 领导效能与高效领导者的能力 (1)	14
1.8 领导效能与高效领导者的能力 (2)	16
1.9 领导人属性理论与领导行为模式理论	18
1.10 情境领导理论	20
1.11 参与式领导	22
1.12 影响领导效能的因素与训练	24
1.13 成功领导者的观念与法则	26
1.14 如何成功领导团队 (1)	28
1.15 如何成功领导团队 (2)	30
1.16 GE 前执行长韦尔奇对领导人的看法	32
1.17 高效能领导者的特质及培养	34
1.18 领导人关系企业成败与兴衰	36
1.19 领导就是教练	38
1.20 领导人应具备 EQ 能力	40
1.21 领导行动模式形态	42
第 2 章 领导实务	45
2.1 美国 IBM 高绩效领导原则 (1)	46



2.2	美国 IBM 高绩效领导原则 (2)	48
2.3	美国德州仪器高阶经理人的条件 (1)	50
2.4	美国德州仪器高阶经理人的条件 (2)	52
2.5	美国 P&G 公司如何培训高阶主管能力	54
2.6	世界第一大制造业 GE 领导人才育成术 (1)	56
2.7	世界第一大制造业 GE 领导人才育成术 (2)	58
2.8	杰克·韦尔奇的领导守则 (1)	60
2.9	杰克·韦尔奇的领导守则 (2)	62
2.10	企业家对接班人条件的看法	64
第 3 章 团队管理与领导		67
3.1	团队的目的、特质与定义 (1)	68
3.2	团队的目的、特质与定义 (2)	70
3.3	影响团队绩效的九大因素 (1)	72
3.4	影响团队绩效的九大因素 (2)	74
3.5	任务团队的趋势与阶段	76
3.6	任务团队的领导	78
第 4 章 领导与决策		81
4.1	决策模式的类别及其影响	82
4.2	领导决策上的考虑与指南	84
4.3	如何提高决策能力 (1)	86
4.4	如何提高决策能力 (2)	88
4.5	如何提高决策能力 (3)	90
4.6	领导决策与信息情报	92
4.7	决策之时不同观点的考虑	94
4.8	决策上的人脉建立	96
4.9	领导决策与思考力	98
4.10	IBM 公司制定决策五步骤	100
第 5 章 领导与 SWOT 分析及产业分析		103
5.1	SWOT 分析及因应策略	104
5.2	产业环境分析的要项 (1)	106
5.3	产业环境分析的要项 (2)	108
5.4	波特教授的产业获利五力架构分析	110

第6章 领导与经营策略及经营计划书撰写	113
6.1 三种层级策略与形成	114
6.2 波特的基本竞争策略	116
6.3 企业的三种成长策略	118
6.4 赛局理论的意义与好处(1)	120
6.5 赛局理论的意义与好处(2)	122
6.6 完整的年度经营计划书撰写(1)	124
6.7 完整的年度经营计划书撰写(2)	126
6.8 企业成功的关键要素	128
6.9 企业营运管理循环(1)——制造业	130
6.10 企业营运管理循环(2)——服务业	132
第7章 领导与激励	135
7.1 动机的形成、类型与理论	136
7.2 马斯洛的人性需求理论	138
7.3 成就需求理论(1)	140
7.4 成就需求理论(2)	142
7.5 公平理论与期望理论	144
7.6 激励员工的实务法则	146
7.7 奖酬的目的、决定因素及实施内容	148
第8章 领导与组织变革	151
8.1 组织变革的意义及促成原因	152
8.2 变革压力来源及目的	154
8.3 利瓦伊特及黎温的变革模式	156
8.4 柯特变革模式	158
8.5 组织变革的管理	160
8.6 变革管理三部曲	162
8.7 抗拒变革与支持变革的原因	164
8.8 如何克服抗拒	166
8.9 统一超商“变革经验谈”	168
第9章 领导与沟通协调	171
9.1 沟通的意义与程序	172
9.2 正式沟通与非正式沟通	174
9.3 影响沟通的三种因素	176



9.4 组织沟通障碍与改善之道	178
9.5 做好成功沟通十二项原则(1)	180
9.6 做好成功沟通十二项原则(2)	182
9.7 沟通管理的态度与技巧	184
9.8 协调的技巧与途径	186
9.9 企业变革十大沟通原则(1)	188
9.10 企业变革十大沟通原则(2)	190
9.11 企业与员工沟通案例	192
第10章 领导与问题解决力	195
10.1 鸿海郭台铭解决问题九大步骤(1)	196
10.2 鸿海郭台铭解决问题九大步骤(2)	198
10.3 鸿海郭台铭解决问题九大步骤(3)	200
10.4 IBM公司解决问题步骤(1)	202
10.5 IBM公司解决问题步骤(2)	204
10.6 利用逻辑树思考对策及探究	206
10.7 问题解决工具	208
10.8 问题解决实例	210
第11章 领导与组织学习	213
11.1 这是一个不断学习的年代	214
11.2 员工素质水平决定企业竞争力	216
11.3 团队学习的意义及成功要件	218
11.4 学习型组织的要件及特征	220
11.5 人才资本培养之道——丰田汽车	222
11.6 人才资本培养之道——奥林巴斯光学工业	224
第12章 领导与授权、分权、集权	227
12.1 授权的意义、好处及阻碍因素	228
12.2 授权原则及对授权者的控制	230
12.3 分权的好处及考虑因素	232
12.4 集权的好处及考虑因素	234
12.5 统一超商授权做法	236
第13章 领导与项目小组的运作	239
13.1 项目小组成立原因及类型	240
13.2 项目小组的运作及成功要点(1)	242

13.3 项目小组的运作及成功要点(2)	244
第14章 领导与组织(企业)文化	247
14.1 组织文化的意义及要素	248
14.2 组织文化的特性与形成背景	250
14.3 企业文化的含义及培养步骤	252
14.4 如何维持及增强组织文化	254
14.5 高层领导如何建立组织文化	256
14.6 组织文化案例——三星及统一企业	258
第15章 领导对压力与冲突之管理	261
15.1 工作压力的定义、过程及本质反应	262
15.2 工作压力的来源分析	264
15.3 工作压力对组织的影响及如何管理	266
15.4 冲突的定义及形态	268
15.5 组织冲突表现方式及起因	270
15.6 组织冲突的好处及弊害	272
15.7 有效处理组织冲突的方法	274
15.8 冲突有效管理方法	276
15.9 冲突管理六大原则及十种方式	278
第16章 领导与考核控制、绩效评估	281
16.1 考核管控的类别与原因	282
16.2 有效管控的原则	284
16.3 控制中心的形态	286
16.4 企业营运控制与评估项目	288
16.5 经营分析的比例用法	290
16.6 财务会计经营分析指标	292
16.7 绩效评估的程序、目的与激励(1)	294
16.8 绩效评估的程序、目的与激励(2)	296
16.9 韩国三星公司奖励制度	298
第17章 领导与损益分析及预算管理	301
17.1 如何看懂损益表	302
17.2 现金流量表与财务结构	304
17.3 投资报酬率与损益平衡点	306
17.4 事业单位制度详解(1)	308



17.5 事业单位制度详解(2)	310
17.6 预算管理(1)	312
17.7 预算管理(2)	314

第1章

领导入门基础知识

.....

- 1.1 领导的真实含义（1）
- 1.2 领导的真实含义（2）
- 1.3 领导人 VS 经理人
- 1.4 领导的意义及力量基础
- 1.5 领导力的 7 I 特质（1）
- 1.6 领导力的 7 I 特质（2）
- 1.7 领导效能与高效领导者的能力（1）
- 1.8 领导效能与高效领导者的能力（2）
- 1.9 领导人属性理论与领导行为模式理论
- 1.10 情境领导理论
- 1.11 参与式领导
- 1.12 影响领导效能之因素与训练
- 1.13 成功领导者的观念与法则
- 1.14 如何成功领导团队（1）
- 1.15 如何成功领导团队（2）
- 1.16 GE 前执行长韦尔奇对领导人的看法
- 1.17 高效能领导者的特质及培养
- 1.18 领导人关系企业成败与兴衰
- 1.19 领导就是教练
- 1.20 领导人应具备 EQ 能力
- 1.21 领导行动模式形态



1.1 领导的真实含义(1)

什么是领导?据段玉裁《说文解字注》的诠释:“领犹治也。领,理也。皆引申之义,谓得其首领也。”“导者引也。”可见“领导”二字含有治理引导之义。从古文观今日,什么样的领导才是所谓的“真领导”呢?由于内容丰富,特分两个单元介绍。

领导,就是带领组织朝目标与愿景迈进

领导学大师华伦·班尼斯(Warren Bennis)曾经为“领导”(Leadership)下了一个简单定义——领导,就是带领人们朝特定愿景与目标迈进。班尼斯认为,领导的核心价值,就在于能提供一个指导愿景(Guiding Vision),让领导人清楚地知道自己和组织前进的目标,同时具备坚持下去的意志力。

曾著述《一分钟经理人》,目前为知名企管顾问公司肯·布兰佳公司董事长的肯·布兰佳(Ken Blanchard)在《愿景领导》一书中,以艾丽斯与咧嘴猫的对话,阐述了“愿景”对领导人与企业的重要性。肯·布兰佳强调:“领导力决定企业的未来走向!如果企业经营者和员工都不知道公司未来将何去何从,那么经营者的领导力也将变得可有可无。”成功的领导人懂得唤起组织共同的愿景,让员工能看到美好、光明的未来。肯·布兰佳认为:“愿景能让企业跳脱‘击败竞争同业’的窠臼,让企业展现真正的卓越,而不是整天在数字上锱铢必较。”

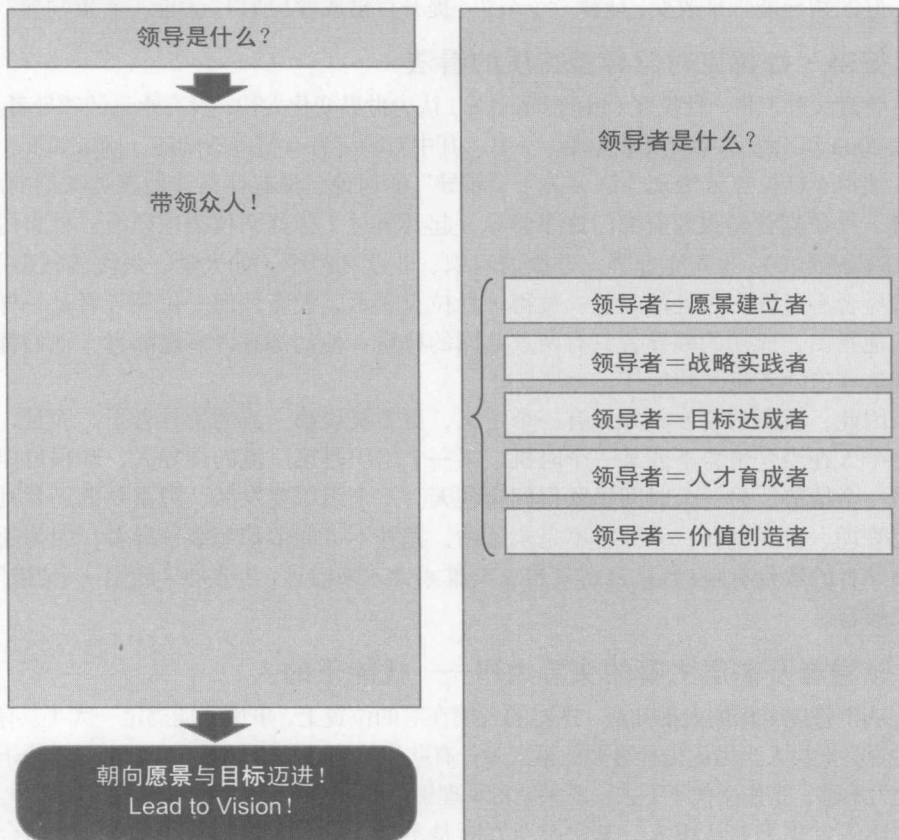
肯·布兰佳公司顾问、合伙人洁西·史东纳(Jesse Stoner)与纪雅·齐加米(Drea Zigarmi)在《从愿景到现实》一书中指出,一位成功的领导人要创造一个具有说服力的愿景,首先得提出一个“有意义的目标”,接着再勾勒出“未来成功的图像”。值得注意的是,当领导人在追求目标与未来图像时,还得具备“清楚的价值观”,以作为持续进行工作的判断准则。正如肯·布兰佳所强调的,“卓越的组织都拥有一个高尚的、具有深度的目标,也就是一个有意义的目标,以便激励员工士气与向心力”。

小博士解说

西方“领导”的缘起

“领导”二字在西方是何时出现的呢?据《牛津英语字典》(1939, 1970)所注:“领导者(Leader)一词最早在1300年出现;惟领导(Leadership)一词直至1834年方才产生,其意义是指领导者的领导能力。”《韦氏大辞典》则将领导解释为获得他人信仰、尊敬、忠诚及合作的行为(Neilson, Knott & Carhart, 1959)。于是有人对“领导”这么解释:领导是领导者及其领导活动的简称。领导者是组织中那些有影响力的人员,他们可以是组织中拥有合法职位、对各类管理活动具有决定权的主管人员,也可能是一些没有确定职位的权威人士。领导活动是领导者运用权力或权威对组织成员进行引导或施加影响,以使组织成员自觉地与领导者一起去实现组织目标的过程。领导是管理的基本职能,它贯穿于管理活动的整个过程。

领导的真实含义



知识补充站

愿景领导

愿景领导 (Visionary Leadership) 是指组织中的领导者, 建立共同的价值、信念与目标, 来引导组织成员行为, 凝聚团体共识, 促进组织的进步与发展。

愿景 (Vision) 一词, 在企业界和教育界应用相当普遍, 已经成为耳熟能详的名词。它可以视为一种视野、远见、想象力、洞察力, 提供组织未来发展方向。组织有了愿景, 前景才能看好, 也才充满希望, 此乃愿景近年来受到高度重视的原因所在。

基本上, 愿景领导具有下列功能: ① 想象组织未来发展图像, 以利于界定组织目标与任务; ② 激励组织成员朝向组织目标迈进, 实现组织目标; ③ 帮助组织任务与成员工作行为相连接, 发挥成员工作效果; ④ 提升组织核心价值, 发展组织特色。



1.2 领导的真实含义(2)

好的领导能带来改变,拯救一个组织、提升百倍成效!所以,怎能不看重领导?

1. 彼得·杜拉克对领导者特质的看法

管理大师彼得·杜拉克(Peter Drucker)认为世界变化太快,没有永远的领导者。他在2003年出版了《谈未来管理》一书,其中对领导者有精辟的阐述,摘录如下。

彼得·杜拉克认为现今许多关于“领导”的讨论,没有什么让他感觉深刻的。彼得·杜拉克曾经跟政府部门许多领导一起共事过(包括两位美国总统:杜鲁门与艾森豪威尔),也跟企业界、非政府组织、非营利组织(如大学、医院或教会)的领导者有过许多相处的经验。彼得·杜拉克表示,没有任何一位领导者是一样的。他指出,成功的领导者只有两点共同的特质:他们都有许多追随者,他们都得到这些追随者很大的信任。

因此,所谓的领导者并没有一个定义,更不要说第一流的领导者了。而且,某一个人在当今情势下或某一个时机、某一个组织是第一流的领导人,却很可能在另一个情势、另一个时间里跌得四脚朝天。一个组织要发展,最重要的还是其自我管理、自我创新,领导者不是永远的,尤其不可能依赖超级领导者,因为超级领导者的数量有限;若是公司只想靠英雄或天才来治理,其结果只能用一个“惨”字来形容。

2. 领导者及高层主管的头等大事——找能干的人

从事管理工作的人都知道,把对的人摆在对的位置上,事情就能搞定一大半。有主管会把找人当做优先且重要的事来做;有些虽然自己忙得不可开交,却总觉得下属能力不够,工作交代不下去,成果做得不理想,可是就是不会花时间去找好的帮手。

用人首先是要认识人,其次是要判断是不是有能力,再就是要思考适不适合引进组织,最后还要说服他愿意放弃原来的工作,跟你一起打拼。而在公司内部,如何说动上层主管愿意用这个人就要花不少力气;再者,薪水、职称等都需要跟人力资源部门沟通,等这个人顺利进了公司之后,还要设法让他融入现在的团队,这样才不会很快夭折。每个环节都需要兼顾,才能把一个好的人才引入公司。

小博士解说

专家对领导的看法

美国前国务卿基辛格(Henry Kissinger)博士说:“领导就是要带领他的人,从他们现在的地方,去他们还没有去过的地方。”通用汽车副总裁马克·赫根(Mark Hogan)对领导者的描述:“记住,是人使事情发生,世界上最好的计划,如果没有人去执行,那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天才的人创造他们想要的工作环境。如果你尊敬他们并且永远坚持你的诺言,你将会是一个领导者,不管你在公司的位置高低。”

领导的真实含义

彼得·杜拉克——没有永远的领导者

1-1 不需要超级领导者

1-2 没有永远的领导者

2. 要建立制度化与专业化的领导者

3. 让优秀且正常的领导者一代一代接传下去

领导人头等大事

领导人的头等大事

寻找

能干的人！

才能

达成公司发展愿景

- 人对了，策略就会对！
- 人，是公司策略的第一步！

知识补充站

彼得·杜拉克简介

被很多政府和企业不惜重金聘请解决一些疑难杂症的管理大师中的大师——彼得·杜拉克教授，常会先拒绝为经营者解决目前最迫切的问题，他总是以一些简单、基本的问句提问：我们现在正在从事何种事业？这个事业将来会变成什么样子？我们应该从事何种事业？因为他认为辨明长期、根本的问题更为重要。

彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）于1909年生于奥地利维也纳一个知识分子家庭，父亲是经济学者，母亲是医生。在奥地利及英国完成教育。1929年起，正式进入作家生涯，历任报社的海外通讯记者。1931年获得法兰克福大学法学博士。1938年因为反抗纳粹德国政权，随父母逃往美国。1950年任纽约大学管理学教授。1954年出版《管理与实践》。1973年出版《管理：任务、责任与实践》，厚达840页，被誉为“管理学的圣经”。1979年出版自传《旁观者》。1997年，被富比士杂志评选为封面人物，标题为“依然是思想最年轻的人”。之前，美国《商业周刊》也曾盛赞他为“当代管理界不朽的思想家”。2002年获得总统自由勋章，这是美国公民所能得到的最高荣誉。2005年11月11日，在加州克莱蒙特家中逝世，享年95岁。

回顾彼得·杜拉克的一生，可说是专注于管理学范畴的文章写作，“知识工作者”一词经由他的作品而广为人知。他还预测了知识经济时代的到来。他被人们誉为“现代管理学之父”，但他的言论和政治立场同时也被人们归属于保守派。



1.3 领导人 VS 经理人

前文提到“领导，就是带领组织朝目标与愿景迈进”，因此我们可以在事实上看到，凡是企业有优秀的领导群或最高领导人，这个企业或集团的经营绩效就会表现卓越亮丽；然而好的领导靠的是好制度，这里所说的“好制度”，是不是意味着好的管理呢？以下我们就来探讨领导人与经理人两者间有何不同与关联。

1. 领导与管理的定义不同

“领导”的定义是：“在一特定情境下，为影响一人或一群人的行为，使其趋向于达成某种群体目标的人际互动程序。”

而“管理”的定义则是：“管理者立足于个人的能力，包括事业能力、人际关系能力、判断能力及经营能力；然后发挥管理职能，包括计划、组织、领导、激励、沟通、协调、考核及再行动，以及能够有效运用企业资源，包括人力、财力、物力、信息情报力等，做好企业的研发、生产、销售、物流、服务等工作，最终能达成企业与组织所设定的目标。”

虽然领导者与管理者的角色，乍看之下类似，但由上所述显然有其不同之处，再经过以下仔细分类对照后，会发现真的很不同。

2. 领导者与管理者的角色不同

(1) 方向不同：管理者基本上“向内看”，管理企业各项活动的进行，确保目标的达成；领导者则多半“向外看”，为企业寻找新的方向与机会。

(2) 面对问题不同：管理的工作是要面对复杂，为组织带来秩序、控制和一致性；领导却是要面对变化、适应变化。企业组织里，必然有一部分的高层职务需要较多的领导，另一部分职位则需要较多的管理。

(3) 两者无法彼此取代：管理无法取代领导，同样地，领导也不是管理的替代品，两者其实是互补的关系。

(4) 工作重点不同：管理的工作重点，是掌握预算与营运计划，专注的核心是组织架构与流程，是人员编制与工作计划、是控制与解决问题；而领导的重点却是策略、愿景和方向，专注的是如何借由明确有力的沟通，激发出员工的使命感，共同参与创造企业的未来。正因为如此，管理与领导，两者缺一不可。缺乏管理的领导，将引发混乱；缺乏领导的管理，容易滋生官僚习气。

不过，面对不确定的年代，随着变化的脚步不断加快，为了适应多变的市场与竞争，领导对于企业组织的兴衰存亡，已经越来越重要了。

总而言之，领导者（Leader）和管理者（Manager）最大的差异在于：领导者最重要的能力可以说就是影响力，是间接的、是站在前方引导的、是能让他人从内心愿意主动追随的梦想家；而管理者最重要的能力就是执行力，是直接的、是站在后方鞭策或在旁边指正的、是能让他人通过外在制度与规范依序前进的实践者。