

高等院校管理类专业规划教材

领导 科学与艺术

SCIENCE AND ART
OF LEADERSHIP

领导并非天生，每个人都可以成为一名领导者

陈辉 宋川◎主编



高等院校管理类专业规划教材

领导科学与艺术

主 编 陈 辉 宋 川
参 编 汪 洋



机械工业出版社

本书是一部讨论领导理论及领导实践的教材。全书以领导科学的发展过程为主线,将领导科学的内容分为了三个主要方面:领导者、追随者与情境,其中领导者部分主要介绍了领导者的概念、特质及特点,尤其是其权力特征。除了权力,领导者还离不开的是追随者。在追随者部分本书既重点介绍了领导者对追随者的激励,又强调了追随者对领导者的限制。这些保证了组织的凝聚力。同时,无论是领导者还是追随者都是在一定的情境下行动的,所以本书对于组织内外的环境,特别是文化进行了特别的关注。除了系统介绍领导理论及实践外,在各节内容之后的引导性问题有助于读者在阅读之后进一步分析思考。

本书可以作为高等院校管理学类专业的教材,也可供相关专业选用和社会读者学习。

图书在版编目(CIP)数据

领导科学与艺术/陈辉,宋川主编. —北京:机械工业出版社,2014.9

ISBN 978-7-111-47837-9

I. ①领… II. ①陈… ②宋… III. ①领导学—教材 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第201848号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:张亮 责任编辑:张亮

版式设计:墨格文慧 责任校对:乔晨

封面设计:鞠杨 责任印制:李洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014年9月第1版第1次印刷

184mm×260mm·14.75印张·363千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-47837-9

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

网络服务

策划编辑:(010) 88379733

教材网:<http://www.cmpedu.com>

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

这本书是写给谁的（代前言）

如果你认为领导并不是天生的，每个人都可以通过努力成为一名领导者，那么选择这本书就对了。在现代社会和组织生活中，领导不简单地只是那些被赋予了领导地位的人。常常，我们在非领导者的身上也感受到了优秀领导者的气质。所有的个体都应该意识到他们的技巧、能力和知识，并且抓住可以成为领导者的机会。

领导者存在于生活中的各行各业以及组织的各个层级。一些今天最知名的领导者并不是天生的，而是后天习得的领导角色。这些领导者们每天面对着挑战、变化和跌宕起伏，并且发展、创造出了自己独特的领导方式。领导者都有一些共同的特质，但是同时这些人又都是非常不同的人。不同的经历、智慧、成就、人品、风度、魅力均由领导过程体现出来。

从表面上看，领导者只是驾驭者、指挥者，但实际上，一个领导者并不只是一个权力的拥有者，在指挥、带领、指导追随者为实现组织目标而努力的过程中，需要各项能力和各种素质。领导者需要关心追随者对领导方式的反应，注意追随者的各种情绪，并通过沟通和化解冲突来维持一个团队的凝聚力。因为领导者肩负着与普通人不同的使命与责任，要作出高瞻远瞩的决策，要带领着一群人披荆斩棘，走向一个大家都认可的辉煌未来。

人们常犯的错误之一，就是误以为领导力是一种可以依靠阅读、畅谈和参加课程培训就能掌握的技巧。的确，这些学习可以帮助我们雕琢一些领导者技艺，但事实上，没有什么能够教会人如何去领导一个组织和团队，除了实践。领导是一门唯有通过实践才能学会的技艺。

领导学既是一门科学，又是一门艺术。但它并不是可望而不可即的，它有一定的规律可循。希望读者能够通过本书的介绍，在广泛阅读的基础上开动脑筋，对现实中的疑惑进行深入思考，坚持读书与运用相结合，知行合一、日积月累，必然能够在错综复杂的局势下左右逢源、如鱼得水，成功地应付各种显露的或者潜在的危机，不断提高自己的领导能力并成为出色的领导者。

为方便教学，本书配套电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可索取，请发送邮件至 cmpgaozhi@sina.com，咨询电话：010-88379375。

目 录

这本书是写给谁的（代前言）

第一部分 关注领导者 1

第 1 章 开篇 3

1.1 领导是什么 3

1.1.1 领导概念 3

1.1.2 领导既是一门科学又是
一门艺术 6

1.1.3 领导既是理性的又是感性的 7

1.2 领导与管理 8

1.2.1 领导与管理的区别 8

1.2.2 领导与管理的联系 11

1.3 领导理论 13

1.3.1 领导特质理论 13

1.3.2 领导行为理论 15

1.3.3 领导权变理论 18

1.3.4 领导理论的新发展 19

第 2 章 领导与权力 22

2.1 权力是什么 22

2.1.1 权力 22

2.1.2 权威 24

2.1.3 魅力 27

2.1.4 总结 29

2.2 权力的获得与失去 31

2.2.1 权力来源 31

2.2.2 权力分类 34

2.2.3 失去权力 36

2.3 权力的运用 39

2.3.1 影响力 39

2.3.2 影响力过程 41

2.3.3 影响策略与政治 45

2.3.4 授权 50

第 3 章 领导特质 53

3.1 领导特质是什么 53

3.1.1 伟人理论 53

3.1.2 特质与素质 54

3.2 领导特质理论 58

3.2.1 特质理论 58

3.2.2 人格特质模型 61

3.2.3 评价 64

3.3 领导智商与情商 66

3.3.1 智商与智慧 66

3.3.2 情商与情绪管理 68

3.3.3 印象管理 71

第二部分 关注追随者 75

第 4 章 追随者与追随力 77

4.1 追随者 77

4.1.1 追随者及其类型 77

4.1.2 领导者与追随者的关系 80

4.1.3 LMX 理论 82

4.2 追随力 85

4.2.1 Potter & Rosenbach
追随力模型 86

4.2.2 Curphy-Roellig 追随力模型 88

4.3 关注追随者的领导者 91

4.3.1 责任与信任 91

4.3.2 领导行为理论（领导
风格理论） 94

4.3.3 追随力与领导力的整合 100

4.3.4 交易型领导与变革型领导 102

第 5 章 领导与激励 107

5.1 激励及人性假设 107

5.1.1 基本激励过程 107

5.1.2 激励、满意与绩效的关系 110

5.1.3 人性的假设 113

5.2 内容型激励理论 116

5.2.1 需要层次理论 117

5.2.2 生存—关系—成长理论 120

5.2.3 成就动机理论 122

5.2.4 双因素理论 124

5.2.5 内容型激励理论的
相互关系 127

5.3 过程型激励理论 128

5.3.1 期望理论	128	7.1.3 环境与变化	182
5.3.2 公平理论	131	7.2 领导权变理论	184
5.3.3 目标设置理论	134	7.2.1 菲德勒模型	184
5.3.4 强化理论	137	7.2.2 赫塞—布兰查德情境理论 (领导生命周期理论)	188
第6章 领导与凝聚力	141	7.2.3 路径—目标理论	192
6.1 凝聚力	141	7.2.4 领导者—参与模型	195
6.1.1 群体凝聚力的定义与来源	141	7.2.5 对权变理论的批评	199
6.1.2 群体凝聚力与群体生产率	144	第8章 领导与组织	201
6.1.3 群体士气	147	8.1 领导与组织文化	201
6.2 处理冲突的艺术	149	8.1.1 文化与组织文化	201
6.2.1 冲突	149	8.1.2 组织文化与时代范式	206
6.2.2 竞争与合作	153	8.1.3 组织文化的维度	208
6.2.3 规范与压力	155	8.1.4 文化预期的领导特质	213
6.3 沟通的艺术	159	8.2 领导与组织结构	216
6.3.1 沟通	159	8.2.1 组织结构	216
6.3.2 有效沟通	164	8.2.2 集权与分权	218
6.3.3 人际沟通技能——倾听	167	8.3 团队发展与变革	219
6.3.4 人际沟通技能——反馈	169	8.3.1 群体与团队	219
第三部分 关注情境	173	8.3.2 团队建设	222
第7章 领导与情境	175	8.3.3 领导创新与组织变革	224
7.1 环境与变化	175	8.4 全书总结	227
7.1.1 环境与环境生态学	175	参考文献	230
7.1.2 环境的分类	179		

第

一

部

分

关注领导者

第 1 章 目 录

Content

1.1 领导是什么

- 1.1.1 领导概念
- 1.1.2 领导既是一门科学又是一门艺术
- 1.1.3 领导既是理性的又是感性的

1.2 领导与管理

- 1.2.1 领导与管理的区别
- 1.2.2 领导与管理的联系

1.3 领导理论

- 1.3.1 领导特质理论
- 1.3.2 领导行为理论
- 1.3.3 领导权变理论
- 1.3.4 领导理论的新发展

第1章 | 开篇

记住老板与领导者的不同：一位老板会说“去吧！”，而一个领导会说“让我们去吧！”。

—— E. M. Kelly

我们总是期待人与人之间是平等的，但是却又常常发现周围的人总是被分为了三六九等。纵观整个人类的历史，我们会发现这是一部分人受制于另一部分人的领导和统治的历史长卷。为什么提倡平等的现代社会依然存在着这样的上下级关系呢？伏尔泰说过，就算世界上没有上帝，那也有必要创造一个。领导承载了我们的寄托，排解了我们对于未知的担忧，他们总能在各个领域给我们指明未来的方向、带来希望。

领导并不是现代才有。其实所谓领导，顾名思义就是“领”，即领着大家往前走；以及“导”，即引导大家走上这条路。这就是组织中领导的本质——通过下属达成组织目标。

1.1 领导是什么

1.1.1 领导概念

领导是指一类人吗？

一提到“领导”，一般在我们的脑海中浮现的是一些具体的人物。因此，“领导”首先被理解为一种对人的称呼。他们是政治英才、企业精英还是宗教领袖？你的老板、上司，甚至是你的老婆？那么，为什么你会想到这些人呢？这些人有着哪些不同于其他常人的地方呢？无论你想到的领导是秦始皇、亚历山大大帝，还是比尔·盖茨、索罗斯，这些人的共同点就在于你被他们领导了，这是一种不知不觉地被这些人所影响的过程。有的学者认为，领导者就是拥有影响他人的力量的这么一类人，这种领导力就是一种影响力，归根结

底是一种权力（第2章会详细地讲解）。特别是意大利的政治思想家马基雅维利（Machiavellian），他丝毫不加掩饰地强调，领导者要不择手段地获得和使用权力，有效的领导者是那些能够利用技巧和手段达到自己目标的人。

但并不是所有的学者都看重权力的作用。德国的社会学家韦伯（Max Weber）强调有效的领导者有一种魅力（关于权力与魅力的不同详见2.1.3），即某种精神力量和个人特征，能够对许多人施加个人影响。所以这样说来，领导者是一群有着独特性格特点和人格特质的人。他们可以热情可以冷静、可以坚持可以灵活、可以果断可以谨慎、可以正直可以圆通（更多关于领导特质的内容详见第3章）。

领导是指一类活动吗？

领导并非仅仅是一个称呼或职位。领导的本质反映的是人与人之间的关系，它存在于领导活动之中。因此，“领导”除了被看作一个名词，还可以被看作一个动词。20世纪早期对领导的研究将领导定义为领导的活动，涉及领导与追随者之间的互动。到了20世纪中期，学者将领导视为一个围绕着人与人之间所共享的目标展开的影响过程。领导过程强调领导是一个涉及领导同追随者之间以及领导同情境之间的复杂的互动关系，是一个领导者、被领导者与环境相互作用的动态过程，是领导者通过向被领导者施加影响以改变被领导者的行为，创造有利于领导的环境，从而有效地实现目标的活动。

第一位正式提出领导过程中领导、追随者和情境重要性的学者是弗雷德·菲德勒（Fred Fiedler）。菲德勒将领导描述成三个要素的综合——领导、追随者和情境，并建立了领导过程的相互作用模型，如图1-1所示。借助这个模型，我们可以分析领导过程内部的具体状况。首先我们可以审视三个要素之间的互动情况。如果我们不仅仅关注领导者和追随者，还同时关注两者之间如何相互影响，那么我们可以更好地认识领导的过程。同样，在分析领导和情境的时候，如果我们通过观察情境如何制约或者促进了领导者的行动，以及领导者如何通过改变情境的不同方面来提高效率的话，则可以帮助我们更好地理解领导过程。更重要的是，这种理论提示我们：领导过程的互动模型强调，领导涉及领导同追随者之间以及领导同情境之间的复杂的互动关系。这种互动关系让我们摆脱了对领导活动的一般化理解，从而针对领导、追随者和情境之间相互互动展开具体的分析。

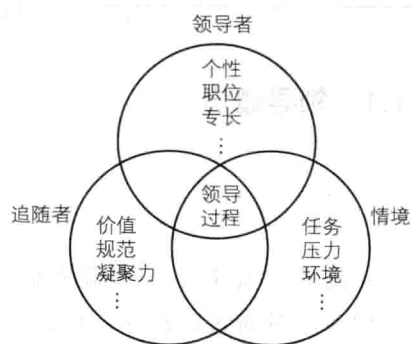


图 1-1 领导过程的相互作用模型

资料来源：E. P. Hollander. *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* [M].

New York: Free Press, 1978.

无法精确的定义

在 20 世纪的 60 年代和 70 年代，越来越多的学科和领域开始研究领导现象。早期的领导理论很少系统地、直接地提出领导的概念。但是随着领导成为流行的理念和实践，许多关于领导的定义诞生了。在 1978 年，詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James MacGregor Burns）出版了《领导学》一书，这改变了领导研究的性质。他认为如果要理解和学习领导，就必须定义领导。到目前为止没有一个令大多数人都接受的、统一而全面的定义。而且即便是在学术研究中，领导也不是精确定义的。也许要获得对于领导最好的理解就要看看多数人是如何定义领导的。以下是一些被学者和领导实践者所广泛接受的定义：

（1）领导是指在竞争和冲突的背景下，人们借助动机、价值以及各种经济的、政治的和其他的资源来实现领导者同追随者之间共享目标的一个互动过程。

（2）领导是一个诱导下属以一种预想的姿态来行动的过程。

（3）领导是指令和协调一群人的工作。

（4）领导是一种令其他人顺从的人际关系，而这是因为他们想要顺从，并非不得不顺从。

（5）领导是一个影响组织去完成它的目标的过程。

（6）领导是关注资源来创造有吸引力的机会行为。

（7）领导是为团体能够更加有效而去创造条件。

（8）领导涉及通过其他人来完成任务，以及组建富有凝聚力的、关注目标的团队。好的领导者就是那些通过各种情境来建立组织并获得结果的人。

（9）领导者是一种以社交的方式解决问题的复杂形式。

（10）任何一位能对他进行卓有成效的心理激励，因而能有效地调节大众反应的人，就可以被称为领导者。

（11）领导者可以被视为用来整合其他成员的角色以促进社会系统进步的一个角色。

（12）领导是团队内部两个或者两个以上的成员之间的相互作用，这种相互作用通常会涉及对组织的构架或重建，以及团队成员的认知和期望。

（13）领导就是有着某些特质的伟大的男人和女人，他们影响下属去做领导者想做的事情以有效地实现组织或者团队的目标。

由此可见，人们对于领导的认识可能比我们想象的还要更加的缤纷复杂。这些理解的不同源于上面刚刚提到过的内容——“领导实际是一个涉及领导者、追随者和情境之间的复杂的过程”。一些领导的研究者关注的是他们的个性、物理特质或者领导者行为；一些人研究的是领导者同追随者之间的关系；还有的人研究的是情境如何影响领导行动的。有的人甚至认为，其实根本没有所谓的领导，只是将组织的成功和失败错误归因于领导，而情境可能比组织中任何的要素（包括领导者自身）都更能影响组织的功能。

领导的概念各异，这些不同导致了各类研究者进一步发掘领导的不同方面。尽管这些关于领导的概念可能看起来令人疑惑，但是通过这些概念，我们知道了没有一个单独的概念可以完全地涵盖领导的内涵，这是很重要的。不同的概念为我们提供了审视领导概念的不同视角，为理解领导现象提供了多重要素。

例如，在上面列举的第一个概念中，顺从似乎成为将领导定义为一种在层级关系中的自上而下的影响。第二个概念则强调的是领导的指挥和控制两个方面，并且因此可能会降低领导情感方面因素的重要性。第三个概念则将重点放在了下属顺从的意愿，也就排除了任何类型的诱导会成为领导的工具。更深层的含义就是，当领导者有着大量的潜在的引导能力，但领导者并没有确切地威胁的时候，真正的领导在于下属是否自愿地服从。同样的，在概念中使用“有吸引力的机会”这个短语的关键原因，就是准确地区分领导和暴政。由于对于领导有着许多不同的定义，因此我们认为领导这个概念包括很广泛的个体。

人们从不同的角度来理解和定义领导，但是我们还是可以找到领导概念中一些本质性的、共性的要素，如互动过程、动员资源、竞争和冲突、共享目标等。丘拉(Joanne B. Ciculla)指出，关于领导的诸多不同的定义中可以发现相似之处，所有的定义都将领导视为某种过程、行为或者通过某种方式驱动他人的影响。由于大多数学者倾向于将领导视为一种社会现象或一个社会过程。在这个过程中，某个人对其他的某个人或某些人有意图地施加影响，以促使大家为达到共同的、需要团队成员的通力合作才能达到的目标而努力。因此，本书将“领导”定义为“领导就是领导者通过影响他人来实现组织和成员中共享的目标的过程”。当然，要更好地理解这个概念，我们需要继续发掘它所蕴含的丰富内涵。

思考：

1. 你对领导的定义是什么？你给出的概念中包含哪些重要的要素？
2. 领导的概念五花八门，这给了我们怎样的启示？

1.1.2 领导既是一门科学又是一门艺术

说“领导”既是科学又是艺术就是强调领导科学既是一个学者们竞相研究的理论领域，同时也是千万领导者们正在进行的实实在在的实践。领导科学的范畴反映在大约 8000 项研究当中。一个领导学研究领域的专家并不必然是一位好的领导者，反之亦然。一些管理者可能是有效的领导，但是他们并没有学习过领导的课程，也没有接受过相关的培训。一些领导领域的学者可能自己本身却是相对差劲的领导者。

领导研究的目标总是瞄准领导效率。学问可能不是提高领导效率的必要前提，可是理解这些重要的学术研究成果可以帮助我们更好地使用各种观点去系统地分析局势，然后从侧面向我们提供了领导者如何能够使用更加有效率的方法和途径。尽管如此，不同的领导者对于局势的分析以及使用的反映技巧都非常不同。领导是一门科学的同时又是一门艺术。

领导成为一个几乎在任何时候、任何人都感兴趣的话题。人们对于那些掌控政府、学校、公司等各类组织的人表现出了极大的兴趣，也因此成千上万的关于领导话题的图书和文章面世了。科菲（Gordon J. Curphy）和霍根（Robert Hogan）认为，所有这些著作可以归为两大阵营，据此领导学科的研究可以划分为两个相互平行的传统，即学术研究的传统（Academic Tradition）和口口相传的传统（Troubadour Tradition）。

（1）学术研究的传统，主要是指由那些使用数据和数学方法来研究有效领导的文章，因为学术传统是基于研究的。但是多数的这些研究成果是写给其他的领导研究者的，并且事实上，对于领导实践解释力不够。因此，领导实践者们常常对于学术传统下的研究成果并不熟悉。

（2）口口相传的传统，这方面的著作和文章的内容是一些对以前的领导者的回忆和对其曾经的观点或活动的整理。这类流行的图书包括《谁动了我的奶酪？》《CEO 想让你知道的事情》等。这类文章提供的事实很难同小说区分开，也很难知道是否这些观点可以用于其他的背景下，而且研究的结果也很难和观点区分开。

如何将两种传统结合起来，即如何为领导者们提供及时的、容易理解又基于研究的建议是改进领导实践最大的挑战。一方面，领导科学研究所积累的知识有着巨大的价值，然而学者们的角度很客观，很少从服务的对象——领导者和未来的领导者着眼。这些基于严谨论证的领导研究越来越丧失了重要性，主要是在学术期刊上发表的文章的内容晦涩难懂，并且无趣。另一方面，领导实践者常常想要找到有效而成功的捷径，他们也就理所应当地找到了那些似乎可以给他们直接提供指导的流行书籍和速成类文章。但不幸的是，这些速成书籍和文章里的观点很少是基于严谨的研究的基础之上的。它们将领导过程的复杂性过于简单化，并且在许多时候它们甚至提供了糟糕的建议。

思考：

1. 如果要成为一名优秀的领导者，需要学习领导理论还是领导实践呢？
2. 你如何看书店那些领导类速成图书呢？

1.1.3 领导既是理性的又是感性的

充分理解领导这一概念，需要认识到人性的两个方面。我们生活的社会由理性的和感性的人类经验共同构成。我们无法想象一个完全理性的世界是怎样的冷冰冰，也无法想象一个完全感性的世界又会怎样的狂热。

领导活动同时涵盖了人类经验的这两个方面，领导行为和领导影响力可能是理性的、逻辑的，也可能是激情的、随性的。我们不能只是将重点放在栽培那些理性的领导者上，因为他们仅仅依据逻辑上的可能性来做出反应，而每个个体有着不同的思维和情感、不同的希望和梦想、不同的需求和恐惧、不同的目标和报复、不同的优势和弱点，并且领导的

情景也是纷繁复杂的。人可以同时是理性的和感性的，所以领导者可以使用理性的方法，也可以使用感性的吸引来影响追随者，但是他们也必须权衡他们行为的感性和理性的后果。

好的领导不仅仅包括深思熟虑、谋划、协调、控制，虽然这些理性分析的确可以提高领导水平和领导效率，还包括触及他人的感知。20 世纪 60 年代争取黑人权利的马丁·路德·金激励了许多人的行动，他不仅触动了他们的脑，更感动了他们的心。情绪可以帮助人们成功地完成工作，它在领导活动中起着非常重要的作用。情商被认为是一种感觉、使用、沟通和识别、记忆、学习、管理和理解我们自己以及他人情绪的内在的能力。在某个程度上说，每个人都拥有情商，只是我们情绪管理的程度不同，特别是在应对高压的情形下（有关情商和情绪管理的更多内容请见 3.3.2）。

被激起的群体感情和群体情绪可以是积极的也可以是消极的，可以是建设性的也可以是破坏性的。一些领导者可以鼓舞人们来实现远大的理想和目标，但另一方面，像希特勒领导下的群众暴动以及当前社会出现的暴徒集团都证明了群体狂热可以很容易地引发群体的盲目从众和导致不理智的结局。同样是在情感吸引的作用下，吉姆·琼斯（James Warren Jones）牧师在 1978 年就使得 909 名他的追随者自愿地实施了自杀行为。

总之，领导既包括理性行动，也包括追随者的感性、非理性的行为。领导者需要同时考虑他们的行动的理性结果和情绪结果。

思考：

1. 我们做人做事的重要原则就是完全理性的吗？过于理性会带来怎样的结果？
2. 情绪控制是否算是一种能力？为什么？过于情绪化会带来怎样的结果？

1.2 领导与管理

要回答什么是领导，很自然地要分析领导与管理之间的关系。我们常常交替使用“领导”和“管理”这两个词，两者感觉似乎是一回事，但是其实它们是有着很大区别的。

1.2.1 领导与管理的区别

领导就是管理吗？

要准确地说出领导和管理的区别并不是一件容易的事情。许多人会隐约地感觉到，管理更多地意味着效率、计划、文书工作、过程、规则、控制和一致性，而领导意味着风险承担、互动、创新、变化和愿景。有人认为领导不同于管理，领导基本上是一种价值的选择，因此是价值偏向的、创造性的。

每个研究领导科学的学者基本都会对领导与管理做出区分，就如同提出领导的概念一样，这种区分也因强调不同的方面而数不胜数。表 1-1 尽可能全面地对两者的重点属性做了对比。

表 1-1 领导与管理的区别

属 性	领 导	管 理
本质	改变	稳定
行为	变革	经营
关注	领导他人	管理工作
关心	什么是正确的	如何成为正确的
视野	长期	短期
方法	设定目标	控制细节
追求	愿景	目标
权力	个人魅力	正式权威
拥有	追随者	下属
吸引	心	脑
文化	塑造	执行
动力	事前的	事后的
需要	成就	成绩
挑战	面对	最小化
冲突	利用	避免
规则	打破	制定
信任	给予	获得
责备	承担	施加

理解这些区别的一个简单的方法就是将管理看作应付复杂性的过程，而将领导看作应付变化性的过程。大型组织的不断膨胀导致了管理层级的出现，用以维持在计划、预算、报告、监督等方面的控制。所以，好的管理意味着即便是在最复杂的组织中，事情也能够有条不紊地进行，即管理的本质是稳定。而领导要应对社会中因技术、竞争、规则和经济以及人口等方面的变化越来越频繁地、持续地给组织以变化的压力，即领导的本质是改变。

因此，管理关注的是控制复杂的管理工作，而领导是要挑战当前的做事方法并为组织设置新的目标。换句话说就是：领导者就是做正确的事，而管理者是正确地做事。史蒂芬·理查兹·柯维（Stephen R. Covey）做了一个非常形象的比喻：“管理就好比有效地爬上成功之梯；而领导决定了梯子是否倚靠在了正确的墙上。”

领导者就是管理者吗？

同样是对远大目标的追求，领导总是要求能量的瞬间爆发。不同于管理的控制机制那

样强行地将人们置于正确的轨道之上，领导者的鼓舞和激励，通过满足人们对于成就感、归属感、认知感、自尊、把握自我命运以及不辜负生命等的需求，来激发人们的潜能。无疑，上述情感是如此地打动人心，从而必将激发起强有力的回应。

领导者还通过协调组织中的非正式关系以追寻目标。这些非正式关系构成的一张隐形而有力的关系网，能够以一种非常类似于组织的正式层级所使用的协调管理方法来协调群体行为。非正式的关系网能够处理更多的有关非常规行为和变化的协调问题。大量的沟通渠道以及由此而来的个体间的信任感，使各种妥协和适应成为可能。一旦有矛盾产生，这些关系便会发挥作用从而使矛盾得到解决。而其中最重要的，也许就在于通过对话和妥协，使得彼此之间以一种联系和相容，代替了可能的疏远和竞争。所有这些都要求领导比管理协调有更大量的沟通。同时，与正式的层级结构的做法不同，这一切全部通过非正式的关系网来完成。

组织既需要管理者又需要领导者，那么所有的管理者都是领导者吗？或相反，所有的领导者都是管理者吗？当然不是！有些时候他们两者是相同的、统一的。在理想情况下，所有的管理者都应可以发展出领导技巧因而被认为是领导者。哈佛商学院的教授约翰·科特（John P. Kotter）指出，领导是一种可以学习的技巧，并且它和管理互为有效补充。可现实中，许多管理者永远都成不了领导者，许多的领导者成为了绝望的管理者。

领导者可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。领导者无论他们的职位如何，都被周围的人看作在某种情形下为他们提供领导活动的人。并不是所有的领导者必然具备完成其他管理职能的潜能，因此不应该所有的领导者都处于管理岗位上。一个人能够影响别人这一事实并不表明他同样也能够计划、组织和控制。

同样，管理其他人也并不立即意味着拥有了领导地位。领导者与管理者两者之间一个显著的区别在于：一个管理者被赋予一个职位，任命使得他们拥有合法的权力进行奖励和处罚，其影响力来自于他们所在的职位所赋予的正式权力。哈佛商学院终身教授亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）干脆认为领导者和管理者基本上就是两类不同的人。一些人天生就是管理者，而另一些人天生就是领导者。没有哪种人比另一种会更好，他们只是不同罢了。

总之，通过管理同领导之间的区分，我们认识到领导和管理是紧密联系但各具特色的活动，只有同时兼顾两者，组织才能良好地运作。

思考：

1. 领导和管理本质的不同在于什么？如何理解？
2. 一个好的领导者是否必然是一个好的管理者？一个好的管理者又是否必然是一个好的领导者？为什么？

1.2.2 领导与管理的联系

领导还是管理？

虽然领导与管理各具特色，但是两者却有着许多重叠的领域，特别是在协调和控制职能上。因此，许多管理学家将领导与管理混用，彼得·德鲁克就认为管理就是领导。通过电影《指环王》的例子我们可以一窥领导与管理之间的密切关系：大家在爱隆会议上争论应该如何前进，佛罗多·巴金斯（Frodo Baggins）通过毁掉戒指挽救议会于水火之中。他设定了目标，但是并不知道该怎么实现它。在探索的过程中，群体的管理还来源于其他人，特别是甘道夫（Gandalf）和阿拉贡（Aragorn）。

在实际运作过程中，领导与管理也不是泾渭分明的。下面这则 1906 年旧金山大地震的故事，你更多地看到了好的管理活动还是好的领导活动，或是两者都有呢？

1906 年 4 月 18 日早上 5 时 15 分，一场强度为里氏 8.3 级（后来有人修改为 7.8 级）的大地震袭击了旧金山。这场大地震仅仅持续了 75 秒钟之后，旧金山几乎一片瓦砾，更加可怕的是，地震过后不久一场大火燃起，使震后的旧金山雪上加霜。和这场大地震以及随后的余震相比，随之而来的火灾造成的财产损失甚至更大。



城内发生了多处火灾，据估计，火灾多达 60 起。在市中心，几处相近大火混合成了一场更大的火灾。这场大火最终摧毁了市中心云尼斯大道（Van Ness Avenue）的超过 500 座楼房。此时大火已笼罩了全城，很多火灾是由破烟囱、火炉、电线和煤气管道断裂引起的。消防员做好准备，扛起水龙头准备灭火时，却突然发现无水可用，很多消防栓只能流出几滴水。城市供水系统遭到破坏，并因火炉倾倒引发大火，大火持续三天三夜，将 10 平方千米的市区化为灰烬，死亡 6000 余人，直接经济损失 5 亿美元。

在没有其他人来救灾，并且没有高科技的沟通方法的条件下，旧金山的官员如何行动呢？首先，任命军队供给的高级军官控制整体局势。旧金山湾区拥有数个军事基地，地震袭来时，整个加州局由陆军准将弗雷德里克·芬斯顿（Frederick Funston）来指挥。芬斯顿向陆军发布紧急命令向旧金山调动供给，同时海军动员和指挥拖船连续不断地抽取海水、灌入消防水管系统，准备了 800 升淡水以供急需饮水的市民饮用。为了保证安全，旧金山下达了戒严令。军队协同警方行动，防止有人趁火打劫。

地震发生之后，几近全毁的旧金山市立刻全力恢复自己的生活秩序。但是由于地震破坏了城市的电报系统，一个棘手的问题出现了：在灾难中被围困的人如何与他们的家庭取