

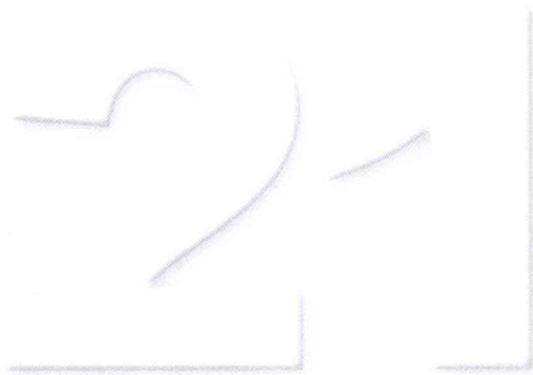
21

世纪工商管理特色教材

领导学

MANAGERIAL LEADERSHIP

陈树文 ⊙ 编 著



清华大学出版社

21 世纪工商管理特色教材

领导学

MANAGERIAL LEADERSHIP

陈树文 ⊙ 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书建立了完备的理论体系,内容涵盖知识经济与现代领导理论、领导模式、领导环境、领导者思维、领导方法与领导艺术、团队领导的方法与艺术、领导沟通的方法与艺术、领导决策的方法与艺术、领导激励的方法与艺术、危机领导的方法与艺术、领导者的语言方法与艺术等,系统、完整地体现领导学的理论、知识、方法,有助于读者建立起领导学的整体意识,全面认识和把握领导系统的内在关系、各个环节及其衔接和转换的机理。

书中案例丰富,主要选择了中国文化和市场经济背景下的案例,绝大部分是作者采集于中国领导界实际案例,实用性强。可供高等院校的工商管理、公共管理等专业本科生、研究生使用,也可用作各类工商管理培训教材,适合追求卓越的中高层管理者和想要实现基业常青的企业决策者们阅读。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

领导学/陈树文编著. —北京:清华大学出版社,2011.6

(21世纪工商管理特色教材)

ISBN 978-7-302-25167-5

I. ①领… II. ①陈… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第055376号

责任编辑:吴颖华

封面设计:李尘工作室

版式设计:文森时代

责任校对:张彩凤

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:24.75 字 数:583千字

版 次:2011年6月第1版 印 次:2011年6月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:42.00元

产品编号:037275-01

领导活动是人类历史上产生最早、范围最广、影响最深、高度综合的社会实践活动。领导学是研究和探索领导活动过程中的特殊矛盾及其发展变化规律的科学，是一门融领导的科学性、艺术性和实践性为一体的综合性学科。研究领导工作规律及其方法的科学的生命力就在于积极适应社会发展的新变化。21世纪的主导型经济形态是知识经济，知识经济亦称智能经济，是指建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济。它是和农业经济、工业经济相对应的一个概念。在知识经济社会中，社会的发展因素越来越复杂，变化越来越迅速，整个社会越来越走向综合化。在这种情况下，领导活动的重要性更加凸显，更加需要科学的理论和方法来武装自己，博弈世界。建立具有知识经济形态和更大实践价值、成熟而完备的领导学理论体系，是促进知识经济发展和繁荣的时代呼唤。

本书着眼于知识经济时代的特点，梳理学科思路，构建领导学科体系。

第一章 知识经济与现代领导：旨在从知识经济的角度扩展领导学的学科视野，使领导学能面向知识经济所带来的社会群体及其每个社会成员的生产生活方式和思想价值观念日趋多样的深刻变化来阐述学理。

第二章 领导理论：现代社会要求领导者能够统观全局、审时度势，而这单凭个人的经验与智慧是很难胜任的，需要有规范、完整、系统的领导理论作指导。该章全面介绍了目前得到公认或有影响力的西方领导学经典理论，并努力将其融入中国本土的前沿研究，使领导理论和方法更具有流变的、灵动的智慧。

第三章 领导模式与领导体制：这是领导活动展开的框架和结构，是保证领导活动顺畅进行的重要因素。该章重点研究领导模式、领导体制对领导活动成败和成效的影响，进而指明了知识经济时代符合领导过程及其活动规律的领导模式和领导体制。

第四章 领导环境：领导环境是领导活动赖以展开的基本条件，是现代领导理论的一个基本研究范畴。该章主要阐述制约和

推动领导活动开展、影响领导行为模式的组织内部和外部的环境气氛与条件，领导者的领导风格与环境匹配，组织的现状与环境要求相协调，组织的结构与环境发展相适应等问题。

第五章 领导者的思维：领导者的领导能力在一定程度上就体现在思维的多元化，和把多元化的思维灵活地、创造性地运用到领导实践中。该章系统地研究了思维在领导活动中的灵魂作用、领导者的思维品质、领导者思维品质的提高路径。

第六章 领导方法与领导艺术通论：领导方法和领导艺术是领导活动中表现出的创造性和有效性。领导活动就是把领导规律创造升华到领导艺术的境界，不讲究领导方法与艺术当不好领导。该章研究的重点内容是卓越的领导者如何在错综复杂的领导活动过程中，通过领导方法和领导艺术把领导规律演绎得出神入化。

第七章 团队领导的方法与艺术：组织竞争力强大的根源，不在于其组织成员个人能力的卓越，而在于其组织成员整体“团队合力”的强大。该章主要研究领导者如何建设团队组织，锻造团队精神，打造整个团队的和谐及坚强的执行力。

第八章 领导沟通的方法与艺术：领导者的沟通，是领导者驾驭领导舞台，统一组织成员意志，实现上下同欲，形成巨大组织合力不可缺少的领导艺术。该章阐释了领导沟通的策略、领导沟通的艺术、跨文化沟通、领导沟通的境界。

第九章 领导决策的方法与艺术：领导决策是领导工作的中心环节，领导决策是衡量领导者水平的主要标志。领导决策正确与否，关系到领导活动乃至整个事业的兴衰成败。该章全面地揭示了现代领导决策的要素与程序、科学的现代领导决策体制、现代领导决策的模式、科学决策的艺术。

第十章 领导激励的方法与艺术：激励是领导的基本职能，是领导艺术的核心。学习领导激励方法，掌握领导激励艺术，既是新形势下提高领导水平的必然要求，又是现代领导者必须具备的基本技能。该章着重研究激励的功能、激励的理论、激励的机理、激励的方法、激励的艺术、激励的创新。

第十一章 危机领导的方法与艺术：领导活动过程中突发的危机事件具有紧迫性和破坏性，因此危机是对领导者能力的一次全面检验。在危机日益常态化的形势下，领导者只有掌握危机的领导方法与艺术，才能够在各种危机袭来时采取积极果断的措施，运用领导艺术创造性地转危为机。该章系统地研究了危机的特征、危机事件产生的原因及其类型、危机处理的方法与艺术。

第十二章 领导者的语言方法与艺术：语言是一门艺术，它是反映领导者综合素质的一面镜子，也是领导者的第一职业要求。领导者崇高的思想品质、超凡的智慧谋略、卓越的才华能力、迷人的风度魅力，都以艺术的语言作为载体。该章深入地研究了领导语言的功能、领导语言的类型、领导语言的技巧。

本书体现了领导科学的基本框架，涵盖了领导方法与艺术的基本内容。此外，为了方便学习，本书在编写体例上作了实用性安排：各章开篇有引导案例，行文中根据领导学的基本原理穿插一些分享案例，每章的最后还有案例讨论。让读者通过对真实而典型的领导活动案例的分析研究，深入领会和运用领导学的原理、方法和艺术。

本书在写作的过程中,参阅了国内外大量的领导学方面的书籍,目的是汲取学科精蕴,贯通前沿思想。可作为大学本科、研究生、MBA、EMBA教材,也可供政府、企业领导和相关人员自学和参考。

作 者

2011年元月

第一章 知识经济与现代领导 1

第一节 领导概述.....	2
一、传统领导界说.....	2
二、对领导的再认识.....	6
三、领导与管理的关系.....	8
四、领导活动的基本要素.....	16
五、领导的作用.....	20
第二节 知识经济与领导变化.....	23
一、知识经济的内涵及其特征.....	23
二、知识经济带来领导观念的变革.....	26
三、知识经济对领导活动的深远影响.....	31
第三节 现代知识领导.....	32
一、知识领导的涵义及其特征.....	32
二、知识领导所需的领导能力.....	35
三、知识领导的实施.....	38

第二章 领导理论 42

第一节 领导特质理论.....	43
一、领导特质理论的相关研究.....	43
二、对领导特质理论的评析.....	49
第二节 领导行为理论.....	51
一、领导行为理论的相关研究.....	51
二、对领导行为理论的总体评析.....	60
第三节 领导权变理论.....	62
一、领导权变理论的相关研究.....	62
二、对领导权变理论的评析.....	70
第四节 魅力型领导理论.....	72
一、魅力型领导理论的相关研究.....	73
二、对魅力型领导理论的评析.....	76
第五节 变革型领导理论.....	77

一、变革型领导理论提出的必要性.....	77
二、变革型领导理论的相关研究.....	77
三、对变革型领导理论的评析.....	79
第六节 其他领导理论.....	80
一、愿景型领导理论.....	80
二、领导替代理论.....	80
三、价值领导理论.....	81
四、超越型领导理论.....	81
五、内隐领导理论.....	82
第三章 领导模式与领导体制.....	84
第一节 中国传统领导模式的影响因素及特征.....	85
一、中国传统领导模式的影响因素.....	85
二、中国传统领导模式的特征.....	87
第二节 中国传统领导模式与现代领导模式的比较.....	88
一、在领导目标的实现上比较.....	88
二、在沟通方式上比较.....	88
三、在领导策略与措施的选择上比较.....	89
四、在用人思想及方法上比较.....	89
第三节 中国传统领导模式存在的主要问题.....	90
一、思想上存在“官本位”观念.....	90
二、文化上受封建官僚主义的制约.....	91
第四节 中国传统领导模式向现代领导模式的转变.....	92
一、领导模式的选择.....	92
二、中国传统领导模式向现代领导模式转变的分析.....	94
三、中国传统领导模式向现代领导模式转变的途径.....	95
第五节 领导体制.....	97
一、领导体制的含义和内容.....	97
二、领导体制的二重性.....	99
三、领导体制的作用.....	100
四、合理的领导组织结构.....	101
五、现代领导体制的类型.....	103
六、新型领导组织结构.....	107
第四章 领导环境.....	110
第一节 领导环境的概述.....	111
一、领导环境的概念.....	111
二、领导环境的特征.....	114

第二节	领导环境的构成.....	117
一、	第一类因素：自然环境.....	117
二、	第二类因素：制度性环境.....	118
三、	第三类因素：人文环境.....	120
第三节	领导活动与领导环境.....	122
一、	领导活动的含义与基本要素.....	122
二、	领导环境对领导活动的影响.....	123
三、	创造良好的领导环境.....	126
第五章 领导者的思维		131
第一节	思维是领导活动的灵魂.....	132
一、	思维是领导活动各个要素协调的血脉.....	132
二、	思维是领导活动各项工作开展的推动力.....	133
三、	领导活动整体绩效的优化需要思维提供智力	133
四、	思维创新是一切领导活动中创新的源泉.....	134
五、	思维能力是衡量领导者总体能力和水平的根本标志	134
第二节	领导者的思维品质.....	135
一、	思维的高度.....	136
二、	思维的广度.....	137
三、	思维的深度.....	139
四、	思维的强度.....	141
五、	思维的韧度.....	141
六、	思维的角度.....	142
七、	思维的密度.....	143
八、	思维的亮度.....	144
九、	思维的速度.....	145
十、	思维的权变度.....	145
第三节	提高领导者思维品质的路径.....	147
一、	不断提高科学理论水平.....	147
二、	总结提炼工作实践经验.....	148
三、	努力挖掘自身思维潜能.....	149
四、	虚心借助外界聪明才智.....	151
五、	切实加强思想环境建设.....	151
第六章 领导方法与领导艺术通论		154
第一节	领导方法.....	155
一、	领导方法的含义和特性.....	155
二、	传统领导方法.....	156

三、现代领导方法.....	159
第二节 领导艺术.....	167
一、领导艺术的含义和特性.....	167
二、领导艺术的核心内容和内在因素.....	169
三、知识经济时代的领导艺术.....	175
第三节 领导方法与领导艺术之比较.....	179
一、领导方法与领导艺术的区别.....	179
二、领导方法与领导艺术的关系.....	180
三、领导艺术是领导方法的高级形态.....	181

第七章 团队领导的方法与艺术 183

第一节 团队的概念与特征.....	184
一、团队的概念.....	184
二、高效团队的特征.....	186
第二节 团队的类型.....	190
一、问题解决型团队.....	190
二、自我管理型团队.....	190
三、多功能型团队.....	191
四、虚拟团队.....	192
第三节 团队的形成与发展.....	193
一、团队形成的途径.....	193
二、团队的发展阶段.....	194
第四节 高效团队构建.....	196
一、团队建设的策略.....	196
二、高效团队的建设原则.....	199
第五节 团队绩效.....	203
一、团队绩效概述.....	203
二、团队绩效与部门绩效的比较.....	205
三、团队绩效考核的基本流程.....	205
四、跨部门团队绩效考核的注意事项.....	206
五、绩效考核的作用.....	207
第六节 团队管理.....	207
一、团队的目标管理.....	207
二、基于平衡计分卡的团队管理.....	212
三、虚拟团队的管理.....	214

第八章 领导沟通的方法与艺术 220

第一节 沟通概述.....	221
---------------	-----

一、沟通的含义.....	221
二、沟通的要素.....	222
三、领导沟通的内容.....	224
四、沟通的过程.....	228
五、沟通类型.....	229
第二节 领导沟通的作用和策略.....	236
一、沟通的作用.....	237
二、沟通策略.....	239
三、沟通的艺术.....	241
第三节 跨文化沟通.....	247
一、跨文化沟通概述.....	247
二、跨文化沟通策略.....	252
第四节 领导沟通的境界.....	254
一、沟通心.....	254
二、沟通情.....	254
三、沟通义.....	255
四、沟通理.....	256
五、沟通道.....	256
六、沟通神.....	257
第九章 领导决策的方法与艺术.....	260
第一节 领导决策的概念与类型.....	260
一、领导决策的基本含义.....	260
二、领导决策的特点.....	261
三、领导决策的类型.....	264
第二节 现代领导决策的要素与程序.....	269
一、现代领导决策的要素.....	269
二、现代领导决策的程序.....	273
第三节 科学的现代领导决策体制.....	281
一、外部保障机制.....	281
二、内部决策系统.....	282
第四节 现代领导决策模式.....	285
一、理性决策模式.....	285
二、渐进决策模式.....	286
三、综合决策模式.....	287
四、超优决策模式.....	288
五、权变决策模式.....	288
六、模糊决策模式.....	289

七、成功管理决策模式.....	289
第五节 科学决策.....	289
一、科学决策的标准.....	289
二、实现领导决策从经验到科学的转变.....	290
第十章 领导激励的方法与艺术.....	295
第一节 领导激励的概念与功能.....	295
一、领导激励的概念.....	295
二、激励的功能.....	296
第二节 激励理论.....	297
一、马斯洛的需求层次理论.....	297
二、赫茨伯格的双因素理论.....	301
三、弗鲁姆的期望理论.....	304
四、亚当斯的公平理论.....	308
五、波特—劳勒的综合模型.....	311
六、麦克利兰的成就需要理论.....	312
七、斯金纳的强化理论.....	312
八、归因理论.....	313
九、阿尔德弗的 ERG 理论.....	313
第三节 领导激励的机理.....	314
一、物质激励与精神激励相结合.....	314
二、正激励与负激励相结合.....	315
三、内在激励与外在激励相结合.....	316
四、一般需要激励和特殊需要激励相结合.....	316
五、组织目标与个人目标相结合.....	317
六、严格管理与思想工作相结合.....	318
七、连续激励与间断激励相结合.....	318
八、激励机制与约束机制相结合.....	319
第四节 领导激励的方法.....	319
一、目标激励.....	319
二、行政激励.....	319
三、工作激励.....	320
四、典型激励.....	321
五、荣誉激励.....	321
六、信任激励.....	322
七、危机激励.....	322
八、持股激励.....	323

九、组织文化激励.....	324
十、培训教育激励.....	325
第五节 领导激励的艺术.....	325
一、明暗公私要分开.....	325
二、顺逆要合适.....	326
三、刚柔要相济.....	326
四、动静大小要并用.....	326
五、用外部压力产生内部动力.....	327
第六节 领导激励的创新.....	328
方法一：沟通无极限.....	328
方法二：把赞扬表达出来.....	329
方法三：给他最需要的.....	329
方法四：创新的激励项目.....	330
方法五：利用比较法.....	330
方法六：吐露一点秘密.....	331

第十一章 危机领导的方法与艺术 333

第一节 危机领导的内涵.....	334
一、危机的概念.....	334
二、危机领导的内涵与特征.....	335
三、危机管理的原则.....	337
第二节 危机事件产生的原因与特点.....	339
一、危机事件产生的原因.....	339
二、危机事件的特点.....	341
第三节 危机处理的方法与艺术.....	342
一、掌握与控制危机发展的事态.....	342
二、找出危机症结所在.....	345
三、采取有效的处理策略.....	345
四、果断解决问题.....	346
五、危机恢复与善后.....	348
六、危机事件的问责制.....	349

第十二章 领导者的语言方法与艺术 353

第一节 领导者的语言功能.....	354
一、履行领导职责的功能.....	354
二、体现领导才能的功能.....	354
三、塑造领导形象的功能.....	355

四、展现领导魅力的功能.....	356
五、塑造组织形象的功能.....	357
第二节 领导者的语言类型.....	357
一、书面语言.....	357
二、有声语言.....	358
三、态势语言.....	359
第三节 领导者的语言修养.....	362
一、领导者语言表达的基本技巧.....	362
二、领导者语言运用的场合.....	366
三、领导者的语言风格.....	374
参考文献.....	381

第一章

知识经济与现代领导

引导案例

奥博美是上海一家电子消费产品设计公司，在业内相当知名，主要从事通信及电子产品的研究、开发、生产与销售，委托其进行产品整体设计或部分设计的大客户有不少是国内外的知名手机企业。短短几年内，奥博美从三个人的团队迅速发展成 200 人以上的规模，其中高级专业科研人员有一百余人。

随着公司知名度的提升，跨国企业客户开始对奥博美提出更高的期望，希望设计周期更短、故障率更低、新品投产更快。如果无法理顺管理，奥博美公司将错失发展良机。在这样的背景下，经理李向石提议并经过公司管理层讨论，奥博美开始跨出向知识经济发展的脚步，实现信息化。

为了尽快实现信息化，奥博美立即联系了国内首屈一指的两个 ERP 软件供应商——红心软件（化名）及蓝科软件（化名）。经过对比，奥博美管理层认为红心软件更胜一筹：两家软件公司的“成功客户”名单中均不乏大名鼎鼎的企业，然而，红心软件的客户中有一家手机制造企业，而蓝科软件则没有手机制造业的客户。由于国外软件在性价比上无法跟“国货精品”媲美，且实施期长达半年以上。为了应付即将到来的业务旺季，奥博美公司最终打消了进一步考察国外软件公司的念头，决定使用“符合中国特色的软件”。

随着实施的开展，奥博美公司高层发现原先设想的蓝图与实际结果大相径庭：软件商“三个月完工”的承诺化为泡影，系统上线运行的日期开始变得遥不可及。造成实施进度拖延的原因是所谓的“二次开发”：红心软件宣称，其先前提到的手机制造业成功客户只应用了其 ERP 产品中的 MRP（物料管理）模块，该模块只能管理制造范畴的 BOM（产品物料清单），而并非产品设计范畴的 BOM，要实现后一种数据管理模式，红心软件不得不“按照客户方的具体要求”进行漫长的“二次开发”。

公司领导李向石了解原因后，懊悔地大呼：“早知道应当在作购买决策之前先到真正的成功案例那里见识一下人家是怎么用的！”目前的问题使局面变得更加棘手：对内加剧了混乱；对外加大了与跨国公司客户进行数据同步的难度。

知识经济，从其初现端倪之时，便酝酿着多方面的深刻变革。随着知识经济的发展，

人类社会进入一个崭新的时代，从经济结构到社会结构，从生产方式到生活方式，从组织行为到公众观念等都在发生着变革；知识经济的兴起既带来了新的发展机遇，又提出了严峻的挑战。从上述案例中可以看到，知识是一把双刃剑，用好了，可以展现其华丽的一面；用得不好，它可怕的一面将会泛起冷冷白光。而这把“双刃剑”就掌握在领导的手中，决定着企业的发展和未来。正如兰德公司所说，世界上每 100 家破产倒闭的大企业中，85% 是因为企业管理者的决策不慎造成的。在知识经济所带来的机遇与挑战面前，作为 21 世纪国家竞争力、企业竞争力核心因素的领导者能否顺应变革，转变角色，不断提高领导能力，将直接关系到一个国家、一个政府、一个部门或一个企业的前途和命运。

第一节 领导概述

一、传统领导界说

“领导”一词其实是我们人类最熟悉不过的字眼，领导活动是人类最常见的活动。在人类的一切行为中，都能找到领导的踪影。从国际到国内，从社会、企业到家庭，从职业到行业，人们总是在感受着领导，认识和探索着领导行为及其规律。

领导，在英文中称为 lead、leader 或 leadership，既是一个动词也是一个名词。领导是什么，这一看似普通而简单的问题，回答起来却是一个特别而复杂的难题。可以说，“领导”一词与“爱情”或“美”差不多，人人都感受其存在和魅力，却无人能给它一个简短而准确的定义。传统的中外学者和领导实践者从各自的角度出发赋予它不同的解说，有人认为领导是一个过程，有的人定义领导为管理，而有的人定义领导为影响，有的人则认为领导是一种关系，等等。正如巴斯所说：“有多少个研究领导学的学者，就有多少种关于领导的定义。”

造成传统学者和领导实践者对“领导涵义是什么”的看法不统一的原因，主要有以下几点：

第一，领导是多学科的研究对象。如社会学、心理学、社会心理学、人类学等学科，都把领导作为自己的研究对象，并从本学科的范围和理论来研究它。而各学科的“壁垒”的存在使不同学科学者之间很少交流，加之缺少对其他学科领域的知识和理论的理解，因此造成对领导涵义界定上的不同。

第二，领导活动在不同类型组织中的差异。如领导活动在企业、政府、学校、医院等不同类型组织中不尽相同，各有各的表现，各有各的特点。即使在同种类型组织中，领导活动的实践内容也是千差万别。于是，专门研究特定类型组织中的领导活动或者研究同种类型中不同领导活动内容的学者们对领导便有不同的定义。

第三，领导者在领导系统中所处领导层次的不同。高层领导者的职责主要是为组织制定战略，为了组织的发展而进行变革等；而基层领导者的主要职责是监督、激励下属好好工作，提高工作效率等。他们所承担的任务、接触的对象都不相同。因此，专门研究特定领导层次上的领导活动的研究者就不会用一个领导的概念来囊括所有领导层次的领导

活动。

第四，领导实践具有鲜明的时代特色。每个时代组织的外部环境不一样，领导者关注的领导目标也不一样，领导实践活动的内容也必然会随着时代的发展有着各自的特色。如在工业化时代，领导者将主要精力用在协调组织内部活动、提高组织生产效率上。而到了后工业化时代，领导者又将重心转到如何创新、如何激励上。这样不同时期的领导学研究者便有了对领导的不同理解和定义。

虽然传统领导理论中对领导的界说并不统一，但是，我们认真地对传统领导的界说进行梳理，就会发现在这种多元界说中还是存在着主旋律的，即从四个不同的角度去界定领导这一概念。

（一）领导中心说

领导中心说——领导就是领导者依靠由权力和人格所构成的影响力，去指导下属实现符合领导者意图和追求的目标。这一视角关注的是领导者的能力。如彭宁顿（Pennington）、霍夫（Hough）和凯西（Case）认为“领导是通过命令获取他人顺从、信赖、尊敬和忠诚合作的方式，是把个人意志加于他人的艺术”。在他们看来，领导是由权力和他们的领导地位的影响力构成的，是一种声望和权威的结果。关于领导者的权力，一些管理学家从不同的角度将权力划分成不同的形式。

1. 管理学家亨利·法约尔将权力划分为职务权力和个人权力。前者是由领导者所在的职位形成的，后者则是由其个人的能力、经验、背景和道德等形成的。

2. “古典组织理论”的创始人马克斯·韦伯认为任何组织都必须有某种形式的权力作为基础。有三种纯粹形式的权力：理性—合法的权力、传统的权力和超凡的权力。传统权力是靠世袭得来而非靠能力，其根本在于古老传统的神圣性。超凡权力过于带有感性色彩和非理性，其基础在于对某一人的超凡魅力的信服，对其英雄业绩或高尚道德的虔诚信仰。只有理性—合法权力才能作为理想组织结构的基础，因为它是依法建立起来的权力体系，其实质在于其合乎理性和法律。

3. 管理心理学家弗兰奇（Franch）将权力划分为五种形式。（1）合法权力，是由组织等级体系中的职位来体现的。（2）奖赏权力，指领导者可以决定是否给予下属奖酬的权力。（3）强制权力，又称惩罚权力，指领导者通过惩罚下属的不符合组织利益的行为来影响下属行为的权力。（4）个人影响权，这一权力与职位无关，是指领导者因为自身的经历、背景、品格等受到追随者的尊敬。（5）专长权，是一种知识化的权力，是领导者依靠自身广博的知识、高深的技术和丰富的经验等来影响下属的能力。其中合法权力、奖赏权力和强制权力主要来自于领导者在组织中所处的职位，而个人影响权和专长权则与职位无关。

概括起来，领导者的权力由两个方面构成：一是组织赋予的法定权，二是领导者个人的影响权。组织法定权是由组织中领导的职位所产生的权力，受到法律的支持。这类权力与担任职位的人无关，只与该职位有关。而个人影响权是一种内在的权力，与职位无关。有的人虽然职位不高，但却在群体中有很强影响力。

（二）领导互动说

领导互动说——任何领导活动都是在领导者和被领导者的互动过程中共同实现符合他