

# 领导是什么

THE LEADERSHIP

李德伟 马璐◎著



  
中国经济出版社  
www.economyph.com

# 领导是什么

李德伟 马璐 著

中国经济出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导是什么/李德伟, 马璐著. —北京: 中国经济出版社, 2004.4  
ISBN 7-5017-6318-6

I. 领… II. ①李…②马… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 013674 号

**出版发行:** 中国经济出版社

(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

**网 址:** WWW.economyph.com

**责任编辑:** 李晓岚 (电话: 010-68353496, E-mail: xiaolanli@sohu.com)

**责任印制:** 张江虹

**封面设计:** 谭雄军

**经 销:** 各地新华书店

**承 印:** 北京地矿印刷厂

**开 本:** 880×1230 毫米 1/32 **印张:** 10.25 **字数:** 250 千字

**版 次:** 2004 年 4 月第 1 版 **印次:** 2004 年 6 月第 2 次印刷

**印 数:** 5001-8000 册

**书 号:** ISBN 7-5017-6318-6/G·1222 **定价:** 19.80 元

---

**版权所有 盗版必究** **举报电话:** 68359418 68319282

**服务热线:** 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

## 论 政

京畿论政二十春，  
忍赋离辞下柳城。  
莫笑韩侯疏庶务，  
常责蜀相误军戎。

十年政治千年惑，  
半部论语一点通。  
指点春秋说往事，  
曹刘不如邓小平。

2000/5/26

# 前 言

目前关于领导科学与艺术的文章已经是汗牛充栋，然而由于领导科学不是一门成熟的科学，从经验与教训中总结出来的结论就很不相同，正所谓“仁者见仁，智者见智”。

面对浩如烟海的领导学著作，惜时如金的领导者怎样才能从中迅速掌握作为一个合格的领导者必须具备的方法和技能呢？在古代，这个问题只有通过大量阅读史书，熟知典故，才能揣摩出一些心得；今天，领导科学的产生已经改变了这种古老的学习方法，它把一般性原理从前人积累的经验教训中抽象出来，帮助人们用较短的时间去了解掌握那些几乎是无限的知识。本书是作者在对古今中外大量历史人物和现实生活中领导者的比较研究中得出的结论，同时这些观点也为作者本人及他人的实践证明。

由于领导科学不是一门像自然科学那样精密的科学。要做到既节约时间，又能掌握必要的原理，最可靠的方法是理论联系实际，掌握作为一个合格领导者应当具备的一般性原理，并通过联系实际使一般性原理进一步深化、具体化为个人运用自如的领导才能。案例分析是一种重要的学习方法，结合案例学习，系统地分析一些典型案例，才能更好地理解抽象的原理和法则。当然，一般性典故、案例，可视为基本原理和典型案例的延续、模拟，没有必要一一熟记。归根到底，从自己的实践

## □ 领导是什么

中去积累经验，比死记硬背书本上的案例要有用得多。

领导学是一门方兴未艾的新学科，实践的需要使它越来越受到人们的重视。但是，领导学中经验和艺术的东西所占的比重比较大，特别是高层领导需要经常处理的是变幻莫测的重大事件，而这几乎没有什么经验可以借鉴，此时就需要领导者具有随机应变的领导艺术。于是很多人对自己能否成为合格的领导者产生了怀疑，认为那些伟大的领袖人物都是天生的，可望而不可及。历史上大多数统治者出于某种需要，也有意无意地支持“领导能力天赋”的观点。但是，现代科学研究的结果和大量事实可以证明，领导并不是天生的，领导能力是可以学习的，大多数正常人可以通过学习、培训，成为合格的领导者。这正是管理和领导科学日益得到人们重视的原因，同时也是本书的写作动机。

实际上，大多数人都可以通过科学的方法，把自己训练成为具有娴熟领导技巧的领袖人物。众所周知，印度杰出的领袖人物英迪拉·甘地夫人年轻时是一个文静贤惠的女子；号称“鉴湖义侠”的秋瑾女士只差一点儿就被评为浙江美女；发动十月革命的列宁无疑是20世纪的杰出领袖人物，然而，据其夫人回忆，当列宁首次出现在大规模群众集会上时，也有些手足无措；被美国认定为世界头号恐怖组织首领——本·拉登，在他早年的学校老师看来，却显得有些女人气和腼腆。

还有一种影响深远的观点，虽然承认领导能力可以后天培养，但却认为领导能力是从实践中培养出来的，而通过读书能掌握领导能力简直不可想像。正因为如此，大多数组织，不论是政府机构还是民间团体，或是企业公司，在招聘领导管理人员的时候，都强调要有从事过领导管理工作的经验。

然而，历史上有许多出类拔萃的领袖人物在承担起历史赋予使命时，却是几乎没有任何实践的读书人。楚汉相争时期一

度被楚霸王瞧不起、最终却导演了“霸王别姬”的韩信，成名前是一个十分潦倒的读书人；在脍炙人口的三国故事中，使刘备屈尊三顾的诸葛亮，出山前是一个真正的“知识青年”；在现代史中，最强调实践的毛泽东，在秋收起义开创井冈山革命道路之前只是一个年轻的小学教师，在军事方面至多也只有几个月的当兵经验。近来抓住9·11事件的机遇，在世界范围借反恐恐怖之名，欲行号令天下之实的小布什，在刚听到飞机触楼爆炸的时候，一度不知所措，幸好他读过几本领导学的著作，于是把握时机，一步步风光起来。总而言之，很多当年无论如何也看不出像领袖的人物之所以能成为领袖，是因为他们懂得领导知识和能力是可以学习的，而且他们知道从实践中学固然重要，但先从书本中学，然后再实践是一种更经济、便捷的方法。

在中国强调这一点特别重要。由于中国没有经历过西方以哥白尼、伽利略和牛顿为代表的自然科学革命，现代自然科学和社会科学是以教学、传授的方式进入中国的，而没有经历科学对中世纪宗教神学的革命。因此，中国传统的思维方式深深地浸染了经验的色彩。从一些传统学科的传授方法可以看出来，如中医药、中国画、中国戏剧、中国武术等，至今仍是以边干边学的师徒相授方式进行。在领导、管理等方面，传统思维方式的影响至今仍然根深蒂固。当然，从20世纪80年代开始的中国经济体制改革已经极大改变了中国意识形态的传统习惯，今天的人们日益重视包括领导科学在内的各种新型科学知识，也说明经济方面的变革已经不可避免地触及社会、政治和意识形态方面。

随着全球化世纪的到来，中国逐渐迈入现代化的行列。在这场历史性的革命活动中，需要一批在不同领域、不同层次带领群众前进的领导者，于是，如何快捷有效地学习领导学知识就具有了重要意义。

## □ 领导是什么

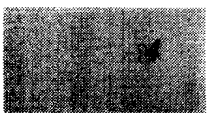
领导是什么？准确地说，领导不是一个静止的位置和权势，而是一个过程、一种活动，是做出决策并带领被领导者实现决策的过程和活动。决策是领导过程的核心和灵魂。决策制定后，领导过程转入实施阶段。由于领导是组织被领导者去实施决策，因此，这实际上就是识别、选拔、组织人员，指挥他们按照既定决策行动的过程。显而易见，领导者在决策实施过程中，并不包揽全部活动。作为决策者，他只是就如何挑选合格的执行者，如何组织、指挥被领导者去行动等方面进行决策。这实际上是对如何用人、如何组织进行决策。同时，领导者要运用其权力，调动组织系统的人财物。

在所有需要决策的地方都完成后，剩下的就是如何执行决策等方面的工作了。一般地说这已经超出决策范畴，属于管理的内容了。

本书的大部分内容，曾以指导研究生的方式加以系统化，其成果已收录在作者 2000 年出版的文集——《世纪的反思》中。在本书中，我们将尽可能全面详细地讨论领导学，希望我们的观点能借着新世纪的曙光深入读者的心，借用时下年轻人流行的话来说，就是“希望你喜欢”！

李德伟

2003 年 10 月 4 日





# 目 录

## 第一篇 关于领导的基本概念

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第一章 什么是领导         | 2  |
| 一、领导的概念           | 2  |
| 二、领导系统及其结构        | 3  |
| 三、领导者与被领导者相互关系的实质 | 3  |
| 四、领导活动的历史形态       | 5  |
| 【案例】波音公司：三思而行     | 7  |
| 第二章 领导与管理的关系      | 9  |
| 一、人们对领导与管理关系的理解   | 9  |
| 二、领导与管理的区别        | 11 |
| 【案例】好的领导能够创造好的管理  | 17 |
| 第三章 领导的职责与作用      | 18 |
| 一、组织的代表           | 18 |
| 二、表率              | 20 |
| 三、决策或抉择           | 21 |
| 四、指挥              | 23 |
| 五、协调              | 24 |

## □ 领导是什么

|              |    |
|--------------|----|
| 六、控制         | 25 |
| 七、激励         | 26 |
| 【案例】关心人的海军司令 | 27 |

## 第四章 领导者的素质 29

|                |    |
|----------------|----|
| 一、关系领导者素质的不同观点 | 29 |
| 二、领导者应具备的素质    | 32 |
| 三、关于影响力、魅力与魄力  | 40 |
| 【案例】化妆品皇后与软件大王 | 42 |

## 第五章 管理领导思想的发展 44

|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、中国古代管理与领导思想   | 44 |
| 二、西方国家管理领导思想的发展 | 50 |

# 第二篇 决策是领导的基本职能

## 第一章 决策的地位和作用 64

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 一、决策是人类活动理性化的集中反映          | 64 |
| 二、决策是对外部环境的认识和改造           | 65 |
| 三、决策是领导工作的方案               | 65 |
| 四、决策能够提高管理领导工作的效率          | 66 |
| 五、决策有助于提高管理领导工作的预见性        | 67 |
| 六、决策科学化与现代化是社会活动科学化、现代化的基础 | 68 |
| 【案例】波音公司：三思而行              | 71 |
| 【案例】克隆人体胚胎细胞引起恐慌全球反对“克隆人”  | 72 |
| 【案例】我国正在规范干细胞和克隆技术研究       | 73 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>第二章 决策及其分类</b>             | <b>75</b>  |
| 一、决策的概念                       | 75         |
| 二、决策的种类                       | 76         |
| <b>第三章 关于决策过程的哲学思考</b>        | <b>80</b>  |
| 一、决策是认识全过程的一个特殊阶段和环节          | 80         |
| 二、决策的认识论特点                    | 84         |
| 【案例】万宝路竞争市场定位的选择              | 95         |
| <b>第四章 决策系统中的主体与客体</b>        | <b>98</b>  |
| 一、决策主体及其特点                    | 99         |
| 二、决策客体及其特点                    | 106        |
| 三、决策主体与决策客体的辩证关系              | 115        |
| <b>第五章 决策思维的准备阶段——信息收集与处理</b> | <b>120</b> |
| 一、信息收集与接收                     | 121        |
| 二、信息储存                        | 131        |
| 【案例】哈默：酒桶与“新政”                | 138        |
| <b>第六章 决策思维过程</b>             | <b>139</b> |
| 一、决策思维的过程                     | 139        |
| 二、决策中的政治                      | 142        |
| 三、决策思维的认识论特征                  | 142        |
| 【案例】某跨国制药公司国际业务的组织调整决策        | 145        |
| <b>第七章 常用决策方法</b>             | <b>148</b> |
| 一、信息收集、整理方法与预测方法              | 148        |
| 二、决策方法                        | 156        |

□ 领导是什么 .....

|              |     |
|--------------|-----|
| 三、信息论        | 159 |
| 四、系统方法       | 161 |
| 五、控制论        | 162 |
| 六、博弈论        | 162 |
| 【案例】决策树的具体应用 | 164 |

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <b>第八章 决策中的方法论——经验决策</b> | <b><u>166</u></b> |
|--------------------------|-------------------|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、经验与经验决策的概念       | 166 |
| 二、经验决策的方法及方法论特点    | 174 |
| 三、经验决策的必要性及其作用     | 177 |
| 四、经验决策的局限性         | 178 |
| 【案例】主动失去经营移动电话的优先权 | 182 |

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <b>第九章 决策中的方法论——科学决策</b> | <b><u>183</u></b> |
|--------------------------|-------------------|

|               |     |
|---------------|-----|
| 一、什么叫科学       | 183 |
| 二、科学决策        | 184 |
| 三、科学决策的方法论特点  | 187 |
| 四、科学决策的优越性    | 189 |
| 【案例】三峡工程的地址选择 | 192 |

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| <b>第十章 决策创新及其机制</b> | <b><u>193</u></b> |
|---------------------|-------------------|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 一、创新的概念、必要性与作用   | 193 |
| 二、创新的基本要素        | 196 |
| 三、创新的过程          | 206 |
| 四、创新的方法          | 207 |
| 【案例】麦克阿瑟大胆决策仁川登陆 | 210 |

|                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| <b>第十一章 决策中的心理因素</b> | <b><u>211</u></b> |
|----------------------|-------------------|

|         |     |
|---------|-----|
| 一、情感与情商 | 211 |
|---------|-----|



|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 二、意志                    | 214        |
| 三、下意识                   | 219        |
| 四、直觉和灵感                 | 221        |
| 【案例】亚默尔的决策              | 223        |
| <b>第十二章 决策方案的检验</b>     | <b>225</b> |
| 一、决策方案检验的相对性            | 225        |
| 二、检验标准与方法               | 226        |
| 三、整体系统评价                | 231        |
| 四、决策方案评价指标              | 236        |
| 五、方案修正中的政治              | 238        |
| 【案例】英国处于飞行状态的飞机数量应该是多少? | 239        |

### 第三篇 决策实施过程中的领导

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>第一章 决策实施过程中的主体与客体：领导者与执行者</b> | <b>243</b> |
| 一、领导者是主体，执行者是客体                  | 243        |
| 二、领导者是主动的，执行者是被动的                | 244        |
| 三、领导者是决策意志的体现，执行者是实践其意志的物质力量     | 245        |
| 四、领导是领导者与执行者关系的动态体现              | 245        |
| 【案例】失败的超前决策                      | 249        |
| <b>第二章 领导如何处理公共关系</b>            | <b>251</b> |
| 一、什么是公共关系                        | 251        |
| 二、公共关系在领导过程的作用                   | 251        |
| 三、如何做好公共关系                       | 254        |

□ 领导是什么

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 【案例】维新派与知识分子建立起的良好公共关系 | 258 |
|------------------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第三章 识人与用人 | 259 |
|-----------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 一、关于人才分类的生理与心理基础 | 259 |
|------------------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 二、用人之道 | 262 |
|--------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 三、从对事的评价到对人的评价 | 266 |
|----------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 四、评价的定量分析与方法 | 269 |
|--------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 【案例】避免采用“内耗型”结构用人 | 273 |
|-------------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 第四章 用人之道与组织形式 | 274 |
|---------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 一、组织类型：集权与分权 | 274 |
|--------------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 二、组织结构 | 276 |
|--------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 三、控制力度与组织形式的关系 | 279 |
|----------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 四、管理层次与用人 | 281 |
|-----------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 五、接班人问题与人才选拔制度化 | 289 |
|-----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 【案例】新加坡：唯才是用制度 | 292 |
|----------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第五章 权力的运用 | 294 |
|-----------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| 一、权力不等同于权威 | 294 |
|------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 二、权力运用的基本原则 | 295 |
|-------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 【案例】英国为什么能够在马岛海战中取胜？ | 299 |
|----------------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 第六章 控制与反馈 | 301 |
|-----------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 一、预先控制 | 301 |
|--------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 二、现场控制 | 304 |
|--------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| 三、反馈控制 | 306 |
|--------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 【案例】锯掉椅子靠背的象征意义 | 308 |
|-----------------|-----|

|      |     |
|------|-----|
| 参考书目 | 309 |
|------|-----|

## 第一篇

# 关于领导的基本概念

社会中存在的组织或团体，不论任何规模、类型、性质，都是在领导者的指挥之下活动的。小至家庭、家族，有家长、族长；中有社团、公司，有会长、经理；大至国家，有国家首脑、总统、元首。总之，人类的一切活动都是有组织的，而组织又是在领导的指挥之下运转的。那么，什么是领导呢？本篇将会提出一个比较符合实际的概念。

## 第 1 章

# 什么是领导

如人的活动是在大脑指挥之下进行的一样，人类有组织的活动也离不开领导者的领导。然而，对于“领导是什么？”“什么人可以当领导？”“领导者是天生的还是后天培养的？”等问题，人们的回答很难统一。

### 一、领导的概念

一般人认为领导是某种权力，是一种天生的或授予的静止的身份、地位或权势的象征。例如，科·杨认为“领导是一种统治形式”，海曼和施考特提出“领导是一项程序”。另一种观点倾向从动态过程理解，认为领导是一种影响被领导者的活动、行为。例如，华·本尼斯提出“领导是促使下级按照要求的方式进行活动的过程”，是“一个人通过其行动改变另一个人行为的影响过程”。特纳则说“领导是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为”。还有人认为领导是一种影响人的能力，“领导即是有效的影响”（克·阿克利斯），“是一种说服人们热心于追求某种目标的能力”（台维斯）。

上述定义实际上是从不同角度反映了基本一致的内容：领导是领导者指挥、影响被领导者，通过有组织的活动，实现组织共同目标的行为。领导是领导者的权力和权威的作用过程，是一种支配性的活动，是依靠权力和权威做出决策并带领被领导者或追随者实现决策目的的过程和活动。





## 二、领导系统及其结构

从活动过程的角度看，领导是一种由领导者与被领导者以及外部环境所组成的系统。在领导系统中，领导者与被领导者是一对互相依存、互相对立的基本要素。

领导者在组织中担负领导职务，是组织的核心，是实施领导活动的主体，是领导活动的发起人。领导者既可以是个人，也可以是集体。在大多数情况下，特别是在现代社会，领导者通常是以集体形式出现的。也就是说，领导集体是由最高领导者和他的副手们组成的团体。只需要一个领导者的情况只有在人类社会早期较为初级、简单的组织中才出现。

被领导者是服从于领导者的指挥，按照领导者的指令从事活动的人。被领导者的存在是相对于领导者而言的，当领导者领导着你，而你也承认并接受其领导的时候，你就成为被领导者。

围绕着领导者与被领导者领导活动的各种主客观条件构成领导环境。领导环境相当复杂。根据组织内外部的区别，领导环境可以分为内部环境和外部环境两类。组织系统内部的各种主客观条件，包括人与物及其相互关系的总和形成内部环境，这是领导进行活动的内部条件；组织系统外部的各种主客观条件，包括人与物及其相互关系的总和形成外部环境，这是领导活动进行的外部条件。领导系统就是由领导者与被领导者及其周围环境构成的系统。

## 三、领导者与被领导者相互关系的实质

在领导系统中，领导者与被领导者是同时存在，相互依赖的。不论是组织成员推举出来，还是上级任命，领导者之所以成为领导者是因为被领导者承认、愿意接受他的领导；被领导者之所以成为被领导者也是因为他们愿意或不得不接受领导者的领导。总之，领导者在组织中的地位是相对于被领导者而言的。例如股份公司的董事会的权利也是全体股东权利的集中反映。光杆司令与群龙无首都