

■ 郝旭光 著

# 新言郝語

五位一体 教研育人

HAO YAN HAO YU  
WUWEIYITI JIAOYANYUREN



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

# 郝言郝语

## ——五位一体 教研育人

郝旭光 著

对外经济贸易大学出版社

中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

郝言郝语：五位一体教研育人 / 郝旭光著. —北京：对外经济贸易大学出版社，2014  
ISBN 978-7-5663-1151-1

I. ①郝… II. ①郝… III. ①社会科学-文集 IV.  
①C53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 198567 号

© 2014 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

郝言郝语

——五位一体 教研育人

郝旭光 著

责任编辑：王红梅 闫 静

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码：100029  
邮购电话：010-64492338 发行部电话：010-64492342  
网址：<http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

---

北京京华虎彩印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行  
成品尺寸：170mm×230mm 18.5 印张 263 千字  
2014 年 9 月北京第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5663-1151-1

定价：49.00 元

# 前言

## 感谢 兴趣 挑战 与 “五位一体”

郝旭光

在对外经济贸易大学 2013 年对外宣传之星表彰大会上的发言，算作本书的前言。

尊敬的各位同事：

大家好！

在这个地方发言首先应该说“很荣幸”、“很高兴”等，但是，还没容我感到荣幸或高兴，紧张的心情就先期而至。为什么？因为我不知道为什么我会被评为宣传之星，真的不知道原因。当宣传部的老师邀请我让我作为代表发言时，我才上网看到了这个消息。

按照在学校网站上露面的频率，我好像不达标吧？所以，被评为宣传之星，有些受之有愧。再想想，可能是因为我去年一年在《经济日报》上发表了 14 篇评论文章，而且得到了编辑部的口头表扬，但是这个消息从来没有公开过，学校里并没有人知道啊！除此，我再也想不出是什么原因了。

昨天晚上是 MBA 半日制学生《领导学》课程的最后一课，九点半下课后，同学们找我合影、签名留念，一直忙到快十点了，回家都过十点半了，已经没时间准备发言稿了，只好今天早上写出来，5 页纸，我读了一遍，用了 7 分钟，而今天要求发言的时间不能超过 5 分钟，因此，我就不读稿子了，跟大家分享一些想法。主题是感谢、兴趣、挑战，以及“五位一体”。

## 1. 感谢

大家可能会说，老郝能不能换个开头，怎么每次发言都要从感谢开始？一是可能我智商不高，也想不出别样的开头；二是每次开头都要说感谢，是因为我的感谢是从内心油然而生的，这种感激之情是发自肺腑的，不是嘴上说出来的。人如果没有感激之情，恐怕有问题吧？

紧张之余，仔细想想我还是很幸运的。因为我生活在这个伟大的时代，有卓越的对外经济贸易大学这个平台，有学校各位领导、职能部门的领导和优秀的同事，所以要感谢这个伟大的时代为我们提供了不断自我完善、持续进步的条件、环境和更多的机会；感谢卓越的对外经贸大学为我们提供了一个高层次的平台，感谢学校各级领导及杰出的同事们对我的信任、帮助和鼓励。关键是要感谢宣传部的领导和同事，我都不知道原因就给了我荣誉。感谢商学院的领导和老师，感谢我教过的学生们给予我的肯定和鼓励。

## 2. 兴趣

在报纸上发表文章这件事还真是无心插柳，开始时我没有什么目的，先是报社编辑约稿、采访，然后我才慢慢发现自己有这方面的兴趣。我写作真是兴趣使然，感觉是一种快乐；没有什么功利的想法，就是喜欢写作。当老师更是我的兴趣，我觉得，迄今为止我做出的最重要、最正确的选择就是当老师，我喜欢学生，这种喜欢是发自内心的，这种喜欢用语言还不容易表达。例如，几乎每次结课后同学们都找我合影、签名留念，这对我是多大的激励啊！

喜欢做的事，做起来就有了内在激励，就有了动力，就有了“发动机”。我一直认为自己很幸运，喜欢做的事情与必须做的（应该做的）事情统一起来，喜欢的事情就是自己的职业和“饭碗”。我从事科研、写作，主要原因还是因为有兴趣，因为喜欢；思考、研究、写作是我的一个乐趣而不是任务。这种乐趣似乎也不容易用语言表达。关键是，写作虽然是兴趣，但发表了就有读者，就有人给稿费，还可以获得奖励，这真是锦上添花的幸运吧？

### 3. 挑战

#### (1) 心理上的障碍

很多人不大愿意接受教授开博客、在报纸上发表短文等，认为这多少有点儿“不务正业”，在报纸上发短文或时政方面的杂文容易被误解为是无法写出长篇学术论文后的选择。但我2012年6月27日在学校研究生毕业典礼上作为导师代表发言后，很多学生跟我要稿子，在这种背景下我于2012年6月29日开始尝试开博客和微博，目前已发表了博文115篇，阅读量已经超过23万人了。此外，开博客后我在《管理世界》（2012年）、《中国工业经济》（2013年）发表的长篇论文，都被人大报刊复印资料全文转载；在CSSCI类期刊发表学术论文5篇，完成了重点课题的子课题的初稿写作约20万字。这说明，自己不是因为写不出大文章才改写小文章的，有了这样的研究成果做例证，就逐渐克服了那种心理障碍。现在，我已经在中国企业家网开设了“郝论领导力”专栏、在新浪财经开设了“郝好说监管”专栏。

#### (2) 时间紧

时间总量有限，必须合理安排。因此，必须探索一套提高效率的方法。

#### (3) 要求更高

报纸编辑审稿也很苛刻很严格，对观点、对论述、对逻辑、对论据和论证等等有很高及特殊的要求。这与写长篇学术论文的要求是一致的，同时还有特殊的要求，如语言和形式不能死板，要雅俗共赏，不能泛泛而谈，要有“干货”等。我的发稿率在85%左右，也做不到每篇必发。

#### (4) 避免庸俗

这是最大的挑战。实事求是地说，在当前点击率为王，以至浮躁、短期利益至上的氛围下，要耐得住寂寞，沉下心来，守得住底线，不媚俗，避免“娱乐化”，把自己喜欢的言论与弘扬社会“正气”紧密联系起来，有一定的难度。

### 4. 如何应对挑战

#### (1) 改变观念

第一，国外教授的经验。国外名校的名教授，常常会在著名的报刊上开

设专栏，这对社会、对学校都是有益的。

第二，教学的需要。实际上，一个教授，应该有足够的人文修养和文化底蕴，这才是正常的，才有可能把教学质量提得更高。

我开博客的初衷和现在仍然坚持的宗旨，是为教学服务。我的博客的内容大致是证券监管、组织行为与领导力、教学经验、大会发言、鼓励学生、人文杂谈、游记、社会热点评论以及论文指导等；在报纸上发表的文章，去年主要是《经济日报》、《上海证券报》和《证券时报》，共有20篇；今年在《人民日报》发表了1篇长文，接受了两次访谈，在《光明日报》发表1篇短文，另外有观点曾被中央电视台二台（财经频道）引用过，内容主要集中在证券市场监管方面。

第三，有助于学术研究。写这些杂文和短文，对学术研究、学术论文写作是有帮助的，两者是互相促进的。我现在投到报纸和发表在博客上的文章，一方面是围绕学术研究来写作，主要以我的研究和教学领域为主，例如，证券监管、组织行为与领导力；另一方面是围绕学生关心的内容来写作，诸如教学质量、尊重学生、激发学生的兴趣和潜能、学习方法，以及拓展学生知识面的内容，例如游记，结合自己的专业对社会热点进行评论，等等。

第四，争夺原创权，保护自己的知识产权。因为报纸刊发专栏文章有周期性，刊物的出版周期长，有些新想法在等待期刊发表时，很可能被别人抢先。例如，我对后金融危机时代中国证券市场安全问题，“熊冠全球”，“二十年风雨股市，十八轮暴涨暴跌”，管理者胸怀的七个境界、眼光等论述都需要尽早发表，成为自己原创的东西。基于这个想法，在《人民日报》最先发表了“半匿名投票”这个观点。

第五，守住底线。虽然个人能力有限，没有“铁肩”，担不动“道义”，但可以“良心写文章”。我一贯坚持的原则是，绝不能把学术娱乐化，没有能力做大事，但可以洁身自好，绝不媚俗、低俗，更不违心。凭良心来写作并传播一点自己喜欢的、对社会有益的“正能量”。

## （2）提高写作效果和效率

因为写非学术论文及杂文、评论文要求也很高，所以必须应对这个挑战。

第一，头脑要敏锐。一定要对一些大家司空见惯的东西有高度的敏感，这样才能常写常新。例如，年节群发短信已形成多年并被广泛诟病，我对“群发短信诚意不够”的论述早于今年央视春晚（于2014年1月27日）发表在《经济日报》和博客上；对个性化问候、微信控、屏迷、博士同学聚会、证券监管中的一些问题，其他像美国白宫、泰国大皇宫等内容文章都是头脑敏锐的结果和作品。

第二，手要快。如果光有想法不动手，很难取得好的结果。例如，本赛季CBA总决赛的评论——“坚韧”、证券市场中新股发行注册制的问题，都是因为写得比较快而产生了较大的影响。

第三，要有深度。仍然要以做学问的态度来写作博文，一定要看到现象背后的东西，要上升到理论的高度。例如，屏迷、微信控、做大平台是一种激励，认同来自于具体的关爱等等内容，就有较高的学术含量，也因此受到大家的好评；关于证券监管的许多文章，都为中国证券市场的健康发展提供了一些有益的建议。

第四，要精品。写作以及从事任何一项工作，一定要对自己、对社会负责，要么不写，要写就写精品。例如，我在博文中提出的关于中小投资者保护的问题，关于中国证券市场安全的问题，关于尊重学生的问题，关于提高教学质量的问题，已经引起了社会的关注。

而有这些成就，离不开兴趣、积累和坚持。

如果按照今年的标准，我估计明年还能被评上宣传之星，因为截至目前，我已经分别在《人民日报》、《光明日报》、《经济日报》、《上海证券报》分别发表了1篇、1篇、6篇、2篇文章。

## 5. 五位一体

一个老师的职责是做好教学、科研、教书育人、指导论文、社会服务这五项工作。因为人的精力、时间有限，所以不少人只关心发表论文以便解决

职称问题。我个人体会，这五个方面的工作是一个有机联系的整体，教学和科研对一个教师都重要，但科研更重要。没有科研，教学很难深入，很难有学术含量。而现代本科教学，必须重视学术含量。教学中遇到的问题，又为科研提供了一个参考方向。但需要注意的是，教学的内容不能附属于老师的研究方向和内容（这在目前还是比较好的），因为现在老师的研究越来越专业化，为了取得更高的学术成就，老师常常要集中精力专注于某些专门的领域，现在是专业越发变窄而问题日益变宽，所以，一定要根据学科的发展和课程的要求来安排教学，而不能按照教师的研究兴趣来组织教学。

教书与育人不是孤立的，而是有机的融合，例如老师提前到教室认真准备，本身就是一种潜移默化的育人方式。强调教书育人，在教学过程，要融入对学生的关心、引导、期望、爱护、尊重和信赖。

在教学过程，还要强调多些身教，多些行为，少些说教。强调润物细无声，追求品格和学问共举，做人与教书并重。让学生乐在“学”中，享受学习；学生见了你就高兴，就有幸福感。在教授知识的同时，要把做人的原则潜移默化地传递下去，用组织行为学、心理学、社会学等理论来解释为什么做人要注重德才兼备德为先，用科学的道理、实践的经验及自己的体会来诠释做人做事的原则。曾经在课堂上，利用授课的机会提出“爱岗敬业就是爱自己”，“尊重所有的人是一种美德”，“做一个完整的、顶天立地、堂堂正正大写的人”，“做一个有用的好人”；提醒男同学“尊重女同学”；鼓励同学们“未来的你们应该能够自由驰骋于东西两个大舞台”等。教师应该不基于职位影响学生的学习甚至一生。

至于指导论文，有些人把它当成负担。实际上认真地指导学生（包括本科生）论文，既是育人，又是科研，还有利于教书和社会服务。限于篇幅，此处不展开讨论，以后将专文论述。至于如何把这五个方面都扎扎实实做好，有机融合在一起，形成“五位一体”的合力，做好教书、科研、教书育人、指导学生论文和社会服务的工作，也将专文论述。

还需要强调，成就事业没有捷径，大致应该：热情，就是喜欢。勤奋，

扎扎实实下笨功夫。用心，世上无难事，只要肯琢磨。坚持，在所专注的领域“锲而不舍”。被动者只凭热情，能成事者凭热情和意志。短期坚持易，可以凭热情；长期坚持难，需要凭热情和意志。坚持表现为不怕困难和挫折。要使勤奋、用心和坚持成为人生的习惯，成为好习惯！

## 结语

如果说，自己有点写作上的小成绩，也是学校领导、学院领导、职能部门领导及各位同事关心帮助的结果。大家给予我的荣誉是我继续努力的动力。教书、科研、做学问、写作，确实该记住那句话：“没有最好，只有更好，”让我们一起努力！

再次感谢大家！

2014年4月18日

# 目 录

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 组织行为与领导力 .....                                  | 1  |
| 管理中的领导艺术 .....                                  | 1  |
| 领导的 N 种境界 .....                                 | 7  |
| 组织行为与领导力——姜占太的领导能力研究 .....                      | 11 |
| 组织行为与领导力——山东牟平农机公司王涛董事长的领导力 .....               | 16 |
| 健康管理的全程模式——以胜利油田烟台疗养院健康管理的<br>全程模式为例 .....      | 27 |
| 奉献、团队、谋划与实施：提高群体绩效的关键（母校情之一） .....              | 35 |
| 做大平台是一种激励（母校情之二） .....                          | 43 |
| 认同来自于具体的关爱（母校情之三） .....                         | 46 |
| 丰富化与自主性也是激励（母校情之四） .....                        | 51 |
| 大学生活：不顺是常态（母校情之五） .....                         | 56 |
| 好老师可以影响学生的人生（母校情之六） .....                       | 63 |
| 总冠军靠实力和综合，不靠运气 .....                            | 67 |
| 靠坚韧赢得总冠军：2013—2014 赛季 CBA 总决赛述评（1） .....        | 71 |
| 信任是一种力量：2013—2014 赛季 CBA 总决赛述评（2） .....         | 75 |
| 团队成功登顶需要综合实力：2013—2014 赛季 CBA<br>总决赛述评（3） ..... | 81 |
| 人文杂谈及游记 .....                                   | 91 |
| 年节群发短信，诚意不够 .....                               | 91 |
| 节日问候贵在个性化 .....                                 | 94 |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| “马上”就行动，急功近利空蹉跎 .....                         | 97  |
| “屏迷”：手机依赖症 .....                              | 99  |
| “微信控”：“狂刷”与“滥晒” .....                         | 103 |
| 中国最“牛”的村 .....                                | 106 |
| 昆嵛山冬天的美 .....                                 | 110 |
| 忽如一夜雪飘来，京城三月“梨花”开 .....                       | 112 |
| 女性能顶大半个天：“三八”节为男人、女人说几句话 .....                | 114 |
| 文治武功、无私亲民、百姓利益、大帝：泰国游览感悟<br>（泰国游记之一） .....    | 115 |
| 泰国大皇宫的美·神圣感的营造（泰国游记之二） .....                  | 121 |
| 泰国云宫的“神奇”美·神圣感的强化（泰国游记之三） .....               | 128 |
| 泰国人的效率与智慧：快快走、“载艳艳”、方形柱子电线杆<br>（泰国游记之四） ..... | 130 |
| 普吉岛的济公庙、大象舞和白老虎：民族的才是世界的<br>（泰国游记之五） .....    | 132 |
| “海上桂林”攀牙湾，林、峰、洞、水伴沙滩（泰国游记之六） .....            | 136 |
| “情人沙滩”，情何以堪？（泰国游记之七） .....                    | 143 |
| 能？还是不能？这是个问题（泰国游记之八） .....                    | 144 |
| 对外援助应让媒体和当地百姓得到看得见的利益（泰国游记之九） ...             | 145 |
| 游贵阳天河潭：揽夜郎十万里关河汇成胜景 .....                     | 146 |
| 烟台的美，以“何”为最？ .....                            | 149 |
| 祝天下夫妻幸福美满——参加侄女婚礼感悟 .....                     | 152 |
| 游“大乳山”有感：神圣感在商业化面前 .....                      | 158 |
| 游海阳招虎山有感：景区美与管理的美如何融合？ .....                  | 159 |
| 游海阳云顶山有感：专注、坚持在短期行为面前 .....                   | 162 |
| 教学、科研、教书育人、指导论文、社会服务 .....                    | 165 |
| 相互砥砺，我与母校共荣耀 .....                            | 165 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 改变大学教育观念——真正尊重学生 .....                                 | 168 |
| 世界顶尖名校学生大学生活怎么过? .....                                 | 172 |
| 本科新生教学——大学教学的“天” .....                                 | 175 |
| 热情、责任、学术、育人：探讨为师之道 .....                               | 178 |
| 有了荣誉不一定有贡献；不能有了知识没有了常识 .....                           | 181 |
| 中才的心态、责任心、恒心与爱心——教师节感悟 .....                           | 182 |
| 新生赠言——健康的身心，强烈的责任，包容的胸怀，不懈的探索 ..                       | 191 |
| 困惑与建议——责任心、热情、坚持与三个结合 .....                            | 195 |
| 关于教学案例分析的思考——以国家级自然保护区昆嵛山姜占太的<br>案例为例 .....            | 205 |
| “十少十多”与“九要九不要”——对同学们的忠告 .....                          | 208 |
| 热情、专注、坚持和方法——关于人才强校、科研工作的几点感悟 ..                       | 209 |
| 新生赠言——强烈的责任感，高尚的品格，坚韧的意志，<br>健康的身心 .....               | 220 |
| 选择与努力 .....                                            | 222 |
| “究”山有路“悟”为径，“研”海无涯“法”作舟——论研究生<br>教学中教学与科研的关系 .....     | 223 |
| 学山有路“勤”为径 教海无涯“爱”作舟——本科教学“零四<br>三二一” .....             | 229 |
| EMBA/MBA 毕业论文指导感悟（1）：EMBA/MBA 论文写作的<br>总体要求 .....      | 235 |
| EMBA/MBA 毕业论文指导感悟（2）：确定 EMBA/MBA 论文题目<br>应该注意的问题 ..... | 238 |
| EMBA/MBA 毕业论文指导感悟（3）：EMBA/MBA 论文写作过程<br>应该注意的问题 .....  | 241 |
| 勤奋不一定能成功，不勤奋一定不能成功 .....                               | 244 |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 访美感悟 .....                                                            | 247 |
| WHITE HOUSE：“白宫”还是“白房子”？（美国访学体会之一） .....                              | 247 |
| 尊重学生——从美国大学的教室说起（美国访学体会之二） .....                                      | 248 |
| 从“空姐”到“空婶”：美是什么？（美国访学体会之三） .....                                      | 250 |
| 大门，门面？（美国访学体会之四） .....                                                | 252 |
| 限制还是鼓励市民阅读：参观美国公共图书馆感悟（1）<br>（美国访学体会之五） .....                         | 255 |
| 胸怀·功绩·“重孙辈法则”·“退休规律”：参观美国公共图书馆<br>感悟（2）（美国访学体会之六） .....               | 257 |
| 创新、创业，到底应该怎么做——考察 Intel、Google、Luca、Budweiser<br>公司感悟（美国访学体会之七） ..... | 262 |
| 年味、传统、限放与美国人烧国旗：疏还是堵？<br>（美国访学体会之八） .....                             | 267 |
| 美国西部扩张的起点与密西西比河（美国访学体会之九） .....                                       | 269 |
| 后记 .....                                                              | 276 |

# 组织行为与领导力

## 管理中的领导艺术

**摘要：**成为卓越的领导者是管理者努力追寻的境界。现实中管理者要学“宋江”，不要做“晁盖”。要赢得人心；要成就对方同时成就自己；要为自己及下属提供表演和成长的舞台；领导者要成为下属的导师、教练、朋友的综合。要强调：让资质平平的下属能超水平发挥。

**导语：**如何成为卓越的领导者，一直是很多企业管理者苦苦追寻的境界。而领导力的本质，恰恰是领导之所以成为领导的独特内容。管理者若能真正领悟此真谛，方可对症下药，提高领导力。

晁盖，《水浒传》中开创梁山基业的第一任最高领导人，武艺高强，仗义疏财，为人豪爽，且胸怀宽广，确实赢得了下属的信任、信赖和信服。但他与后来“入伙”、资历尚浅的宋江相比，明显进取心不强——不考虑怎样把梁山事业的平台做大，或者为下属谋个好的将来，而且也不提高自己能力，去建功立业，只是坐吃山空，吃创立基业的老本。

所以，作者施耐庵只好让他在梁山事业高潮到来之前，就牺牲在曾头市。相信，如果他健在，被宋江取而代之也是迟早的事情。因为宋江与之相比，眼光敏锐，洞察力很强，知人善任，肯于帮助落难的朋友，喜欢结交高水平的英雄好汉，“入伙”前已经有了极高的美誉度，甚至赢得了业界的“崇拜”。更重要的是，他“入伙”后，还在不断进取，延揽英雄，时刻想着把梁

山的事业平台做大，想着为手下的弟兄们谋一个好的出身，与对方互相成全，最终成为梁山的绝对领导者。

管理者的领导力对组织的运行和发展起着至关重要的作用。当下，很多管理者都在苦苦寻求如何提高领导力，成为卓越领导者。然而，现实中不乏有管理者会犯“晁盖式”的错误，习惯于依靠管理的职位来影响下属，只有管理者的职位而没有领导力，忽略考虑下属的成长和职业发展，忽略自身的不断进步，最终导致管理的失败，影响整个组织的长远发展。究其原委，是对领导力本质缺乏足够认识，没能区分管理与领导的区别。

### 1. 管理？领导？要区分清楚

提到“管理”，你想到什么？答案很多，职位、计划、组织等等。提到“领导”，你又想到什么？答案也很多：上级、控制、命令、权力、远见、个人魅力等等。由此看出，人们对“管理”、“领导”的理解是不同的，也是不专业的。

从学术角度来讲，管理是与别人一起或通过别人实现组织目标的过程；领导是不基于职位影响一群人在团体利益的框架之内去实现个人利益的能力、行为和过程。领导与管理是相互联系的，但二者并非等同的关系。在管理的过程中，仅有管理，仅仅基于职位影响下属，仅有组织目标是不够的，还要提高领导力，即提高自己不基于职位影响别人以实现共同目标的能力。

现在企业要求管理者会管理更要会领导。正如通用电气前总裁杰克·韦尔奇所说：“别再沉溺于管理了，赶紧领导吧。”过去的管理者是“经理”，其表现是控制者、干预者、约束者和阻挡者；现在的管理者是“领导”，应该是解放者、协助者、激励者和教导者。

#### （1）管理与领导的不同

领导比管理更有利于组织的长远发展。从要素性质、过程等内容来看，管理只不过是为了实现组织目标，更重视寻求稳定、按部就班、维持原状，注重企业正式组织结构，依赖于控制，重视时间和方法、结果，而领导需要

实现领导者和下属及群体的共同目标，注重探讨革新通过激发信任调动下属的积极性，注重长远，重视工作内容和原因、希望。

## （2）管理者与领导者的区别

领导者要比管理者更适合现代企业。管理者在管理过程的权威源于正式职务，而且可以把权威转授他人，处理事物注视着盈亏结算，强调以正确的方法做事；而领导者的权威来源于下属的认同和追随，无法转授他人，处理事务关注着改革、原创和广阔的视野，强调做正确的事情。

基于上述分析得出，管理与领导的区别主要表现在：是否不一定基于职位影响别人；是否有共同目标和利益；是否双向互动，与下属互相成全、一起成长、共同提高。如果回答“是”，就是领导，回答“否”，就是管理。另外，领导要确定方向，决定把梯子架在哪面墙上，而管理要确定过程和步骤，决定怎么爬梯子。显然，只有先“决定把梯子架在哪面墙上”，后面的工作才可开展。

领导和管理角色很少分离。当一个领导者不一定基于职位给追随者注入活力、激发他们的成就感与成长意愿，调动追随者的积极性和潜能以实现共同目标时，他们主要发挥领导者的作用。当他们基于职位管理日常的行政事务：如规章制度的制定与完善、资源的分配，实施计划、组织、控制等职能以实现组织目标时，他们主要发挥管理者的作用。

在管理的实践中，需要注意：

第一，习惯于依靠管理的职位来影响下属，只有管理者的职位而没有领导力，最终会导致管理的失败，影响整个组织的长远发展。

第二，在管理的过程中，仅有管理，仅仅基于职位影响下属，仅有组织目标是不够的，还要提高领导力，即提高自己不基于职位影响别人以实现共同目标的能力。

第三，并不是所有管理者都能领会到领导力的真谛，而领导力的真谛，恰恰是领导之所以成为领导的独特内容。这不仅会制约领导力的提升，还可能导致严重的后果。