

苏保忠
◎ 主编

领导学

LEADERSHIP Second Edition

科学与艺术

第②版



清华大学出版社

苏保忠◎主编

领导

LEADERSHIP Second Edition

科学与艺术

第②版



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

领导学既是一门科学,又是一门艺术。本书是在汲取国内外领导科学研究成果的基础上,从领导活动的科学化、领导科学的艺术化两个层面,系统分析和论证了领导的含义与本质、领导环境、领导理论、领导职能、领导主体、领导体制、领导决策、领导艺术、领导效能以及领导创新等内容。在对领导科学的学习过程中,读者既能从中感受到领导理论的震撼力,又能体会到领导艺术的感染力。本书试图通过丰实的内容和新颖的编排体系,让读者真正从中获得一些收益。

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

领导科学与艺术/苏保忠主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2009.2
ISBN 978-7-302-19113-1

I. 领… II. 苏… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 197104 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:王荣静

责任印制:何 莘

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 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:17.25 字 数:353 千字

版 次:2009 年 2 月第 2 版 印 次:2009 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:29.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:032080-01



领导科学与艺术

LING DAO KE XUE YU YI SHU

第2版前言

本书第1版于2004年8月问世。据出版社的同志反映,已经十多次印刷,仍有需求扩大的趋势,也早在2007年春即向我提出进行修订再版的建议。对此,我虽同此意,并且与其他参编人员进行了认真研讨,但由于我本人一直忙于其他琐事,因而未能及时完成整个修订工作。

直到2008年春,我才得以闲暇并开始着手本书的修订。于是再次与参编人员讨论,反复推敲,终于在原有基础上定下修订稿。整个修订工作的主要基础是当前领导活动面临的新情况、领导学科研究的新成果以及在领导科学教学与实践中所反馈的有关信息。做好修订工作是我们共同的目标,也是我们的主观愿望,至于是否能够达到预期目标,当然还有待检验、审议和评价。

第2版在保持了第1版特色基础上又从以下几个方面进行了丰富和发展。

● 体系编排在保留了每章原有的“学习目标”、“本章小结”、“思考题”、“网上冲浪”、“案例分析”以及“思考与讨论”的基础上,每章正文前都增添了一个简练的“小引例”。小引例中涉及的公司包括 TRS、丰隆集团、天津滨海新区、通用公司、百盛公司和长安集团等。这些小引例旨在破题、增强亲切感,目的是引导读者去更好地领会所在章节的理论知识。

● 章节框架基本不变是此次修订中所遵循的一个基本原则,仅根据逻辑结构的需要对章节框架做了局部调整,主要是将第1章中的“领导的特征”部分与“领导与管理的关系”两部分内容在顺序上进行了调整。

● 内容方面有删节,也有补充,修订中的斟酌较多。像关于人格要素模型等理论、领导者的情商以及盈亏平衡分析等决策方法的增补,较为显著。传统领导体制的弊端中将“党政不分情况依然存在”的表述改为“领导职能划分相互混淆”,目的是体现领导体制的一般组织属性。

● 案例分析保留了原有的“Electronic-Quik”、“纳什博弈论的原理及应用”、““传奇英

雄’——艾柯卡”和“张瑞敏诠释‘市场链流程再造’”，这些现实案例仍能较好地帮助读者检验自己所学的理论知识。而“华盛顿不同情眼泪”、“IBM 的战略管理领导体制”、“走向决策智能化的德棉集团”以及“‘小詹妮’缘何能经营起‘大商店’”等新案例较原来的案例则有更强的说服力。

● 教材对领导的理解依然从科学化和艺术化两个层面入手，科学化层面不仅在于揭示领导活动中的客观规律，更为重要的是让这些科学性的认识能在领导实践中得以应用；艺术化层面不仅在于展示某种领导技能或技巧，更为重要的是强调如何利用这些领导技能或技巧来提升领导效能。

在此，我想特别感谢以不同方式对本版付梓给予支持和鼓励的人们：

感谢我的老师张正河教授，他在百忙中对此次每章新增添小引例的第一稿逐一进行了审阅，并提出了重要的修改建议。

感谢王磊和宗成峰，他们为本书的修订特别是书稿整理做了大量工作。

感谢清华大学出版社的编辑，是他们的支持、鼓励和督促才让本版文稿得以最终完成。

此外，还要感谢那些曾对第 1 版进行评价并提出建设性意见的同仁和读者，他们的积极评价和建设性意见让我们获益匪浅。

苏保忠

2008 年 12 月



领导科学与艺术

LING DAO KE XUE YU YI SHU

第1版前言

本书的基点

每一本书的作者在其动笔之前,均需确定自己的基本着眼点。这些基本着眼点将成为确定本书构成内容的基本依据。本书有以下几个基点。

(1) 领导是一个富有挑战性和刺激性的领域

正如斯蒂芬·P. 罗宾斯博士所言,即使是一本导论性的教科书所包含的题材,也应当具有内在的刺激性,因为我们谈论的都是现实世界中所发生的事情。例如,为什么艾柯卡能从一位默默无闻的推销员成为世界闻名的超级企业家?张瑞敏为什么还要对海尔集团进行市场链流程再造?为什么超前的决策也会失败?怎么在领导工作中激励下属为组织的目标奋斗?为什么一个决策会引来多方的不满?怎样能够使你所在的部门或组织更有效率和更积极地响应“顾客”的需求等。

(2) 领导科学应当从一般组织的角度来研究

领导科学包含了营利组织的领导和非营利组织的领导。领导科学的内容编排应当像关注如何指导政治领导“亲民”那样,关注企业领导如何去赢得“顾客”。同样,并非每一个人都想成为国家的政界名流,也不是每个人都想在企业界崭露头角,那些在非营利组织中工作的读者,也应该能从领导科学中找到适合他们需要的领导概念的阐释。

(3) 内容应当适时、贴切

在内容的选取上,作者应当自问,我的这些内容是否符合时代发展的要求,是否必要?因为我们所处的时代是瞬息万变的,而不同时代的读者会对作者有不同的要求。在世界飞速发展、我国改革开放和现代化建设不断前进的今天,像领导科学这一动态领域的教科书必须反映这些要求。

本书的结构与框架

本书从领导活动的科学化和艺术化两个层面,对领导科学的基本理论和主要内容进行

了系统的论述。

第1章主要介绍了领导的基本理论,如领导的概念、领导与管理的关系、领导的特征以及现代领导是科学化和艺术化的统一等。

第2章主要阐述了影响领导活动的诸多因素,即领导环境,包括领导环境的概念、特征、分类、构成要素、领导环境与领导活动之间的互动关系等一系列问题。

第3章关注的焦点是理论问题,包括领导理论的历史发展、领导理论的主要流派以及领导哲学。

第4章重点研究了领导体制问题,包括领导体制的含义、内容、分类以及领导体制的历史演进和领导体制改革。

第5章着重探讨的是领导者和被领导者,内容包括领导者的含义、构成、类型、领导者与管理者之间的区别、领导者的职责、权力和责任、领导者的素质及其优化、被领导者的含义、特点、领导者与被领导者之间的关系。

第6章研究的重点是领导决策问题,包括领导决策的含义和特点、领导决策在领导活动中的地位 and 作用、领导决策理论、领导决策的构成、程序方法与评估、领导决策体系以及领导决策的发展。

第7章将研究的焦点转向了领导的另一个层面——领导艺术,内容包括领导艺术的本质与特征、领导艺术与领导权术的界限划分、领导艺术的地位和作用、领导用权的艺术、用人的艺术、激励的艺术、领导关系处理的艺术、领导开会和运时的艺术等。

第8章重点阐释了领导效能,内容包括领导效能的含义及其分解、封建制领导效能理论、科层制领导效能理论、权变式领导效能理论、领导效能的评估以及提高领导效能的途径等。

第9章研究的重点是领导创新,内容包括领导创新的含义、特征、作用、领导创新的内容、环境因素、领导创新中的领导者以及领导创新的程序等。

本书的独特之处

本书除了在内容上突破了传统教材对领导科学的单一理解,即从领导活动的科学化和艺术化两个层面对其进行系统分析和充分论证外,还在体系编排上有所创新,突破了“正文+思考题”的传统编排模式。主要表现在:

学习目标 在每一章的开头,我们都列出了本章的学习目标,以便读者在学习的过程中能了解每一章的基本内容和重点。

图表 许多领导理论都是建立在大量研究的基础之上的,有些观点和结论抽象晦涩。为了便于理解和记忆,本书包含了必要的图表,这些图表可以清晰地表达那些重要的观点、不同变量之间的关系等。

小结和思考题 在每一章的结尾都有一个小结,以便读者加强记忆。思考题是一种有

效的学习工具,能帮助读者尽快掌握和理解重要的知识点及其相关内容。

网上冲浪 在每一章当中,都有两个以上的网上训练题。其目的是使读者能够在广阔的网络世界中畅游、学习。读者可以根据需要来访问一些与章节内容相关的网站,以便对所学内容进一步拓展。

案例分析 各章最后都有案例供学生对所学知识进行分析或在课堂上进行讨论。其中许多案例是读者有所了解或者是听说过的实际案例,但组织名称、地点和领导者名称已做了改动。这些案例有助于读者提高情景领导的能力和技能。

本书编写人员的具体分工(以姓氏笔画为序)

马雁军:第2章(参编)

王海滨:第3章(参编)。任副主编,协助主编做统筹、定稿工作

孙其如:第3章

李 锋:第8章

苏保忠:第1章、第2章、第5章。任主编,负责大纲设计、统筹、定稿工作

姚 峰:第9章

范炜烽:第7章

章兴鸣:第4章、第6章

致谢

每一位作者都依赖于他人的指导、帮助和鼓励,我更是从中受益匪浅。

在本书的编写过程中,以各种方式给予我指导、支持和鼓励的有:南京大学的张永桃教授,北京航空航天大学的马建臣教授,美国亚利桑那州立大学的蓝志勇教授,中国社会科学院经济研究所的郭冠清博士后,中国农业大学的王秀清教授、辛贤教授、张正河教授、奉公教授、李建军博士等。

我要感谢中国农业大学网络教育学院的谢咏才女士。

我还要特别感谢清华大学出版社的编辑。

我要感谢的还有我那充满祥和、欢乐和宽容的家庭:我的妻子王妹、我的儿子苏汇丰、我的父亲苏守礼、我的母亲刘海新、我的兄长苏保鹤、苏保庆和我的姐姐刘保荣。

苏保忠

2004年于博雅西园

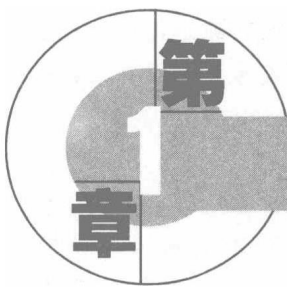


第 1 章 领导概述	1
1.1 领导的概念与特征	2
1.2 领导科学的产生与发展	12
1.3 领导科学的研究对象、方法与意义	18
■ 本章小结	21
■ 思考题	22
■ 网上冲浪	22
■ 案例分析	23
■ 思考与讨论	24
第 2 章 领导环境	25
2.1 领导环境概述	26
2.2 领导环境的构成变量	32
2.3 领导环境与领导活动的相互作用	38
■ 本章小结	41
■ 思考题	42
■ 网上冲浪	42
■ 案例分析	43
■ 思考与讨论	44
第 3 章 领导理论	45
3.1 领导理论的发展历史	46

3.2 领导理论的主要流派	49
3.3 领导理论与领导哲学	72
■ 本章小结	76
■ 思考题	77
■ 网上冲浪	77
■ 案例分析	77
■ 思考与讨论	82
第4章 领导体制	83
4.1 领导体制概述	84
4.2 领导体制的类型	90
4.3 领导体制的演进	95
4.4 领导体制的改革	100
■ 本章小结	106
■ 思考题	106
■ 网上冲浪	106
■ 案例分析	107
■ 思考与讨论	111
第5章 领导者与被领导者	112
5.1 领导者概述	113
5.2 领导者的职位、权力与责任	120
5.3 领导者的素质	127
5.4 被领导者	136
5.5 领导者与被领导者间的互动关系	138
■ 本章小结	140
■ 思考题	141
■ 网上冲浪	141
■ 案例分析	142
■ 思考与讨论	146

第 6 章 领导决策	147
6.1 领导决策概述	148
6.2 决策体系	165
6.3 领导决策的发展	169
■ 本章小结	176
■ 思考题	177
■ 网上冲浪	177
■ 案例分析	178
■ 思考与讨论	179
第 7 章 领导艺术	180
7.1 领导艺术概述	181
7.2 领导用权的艺术	185
7.3 领导用人的艺术	191
7.4 领导激励的艺术	196
7.5 领导关系的处理艺术	201
7.6 领导运时与开会的艺术	205
■ 本章小结	207
■ 思考题	208
■ 网上冲浪	208
■ 案例分析	209
■ 思考与讨论	210
第 8 章 领导效能	211
8.1 领导效能的概述	212
8.2 领导效能的理论	215
8.3 领导效能的评估	220
8.4 领导效能的提升	227
■ 本章小结	230
■ 思考题	231

■ 网上冲浪·····	231
■ 案例分析·····	232
■ 思考与讨论·····	233
第 9 章 领导创新	234
9.1 领导创新概述	235
9.2 领导创新的内容和环境因素	239
9.3 领导创新的程序	250
■ 本章小结·····	257
■ 思考题·····	258
■ 网上冲浪·····	258
■ 案例分析·····	259
■ 思考与讨论·····	262
参考文献	263



领导概述

■ 学习目标

通过本章的学习,你应当能够:

- 界定“领导”的概念并解释其对组织的重要性;
- 描述领导的特征并说明它与管理的联系与区别;
- 了解领导科学产生的历史背景;
- 阐述领导科学在西方的发展过程;
- 列举三个学习和研究领导科学的途径和方法;
- 明确领导科学的研究对象;
- 理解领导科学产生的两个标志;
- 比较中外领导科学的发展趋势。

美国运通公司是国际上最大的旅游服务及综合性财务、金融投资及信息处理的环球公司之一。1979年,该公司旅游相关服务分部(TRS)正面临着美国运通创建130年来最严峻的挑战。当时,有数以百计的银行正在或计划发行与美国运通卡相竞争的维萨卡和万事达卡,同时,还有数十家金融服务公司即将开展旅行支票业务。为此,同年《财富》杂志一篇文章评论指出,美国运通公司“会发现愈加难以保持其世人瞩目的利润增长”。

面对这一挑战,刚刚出任美国运通公司总裁的郭士纳(Lou Gerstner)和他的团队围绕“顾客需求”、“竞争地位”以及“经济手段”等基本问题,召开几十次战略会议,确定了公司的“充满生机,不断发展,面对激烈竞争,依然经济繁荣”远景目标。为达到目标,他们制定了多重战略。总的来说,要将注意力尽力集中到全球市场,尤其应注重公司传统顾客,进一步争取新客户,然后大力开发深受每一顾客群体喜欢的产品或服务推向市场,同时强调进行明智投资,以不断增加生产力(从而降低成本)。所以,要向市场提供尽可能的最佳顾客服务,且一定要优于维萨卡和万事达卡。为实现这一切,郭士纳和他

的团队进一步发展了企业的文化氛围,聘用、培训了一群富有献身精神的出色人员,让他们在这种企业文化中茁壮成长,并清楚地向他们传达企业总的发展方向。最后,越来越多的人加入进来,大家群情激昂,相信并力求实现这一理想,美国运通公司的企业文化更为浓厚。

起初是郭士纳,然后是其他高级经理人员,他们尽力鼓励甘冒明智风险的行为,并尽一切力量取得风险回报。到1988年,在美国运通公司发展的十年间,纯收入增长了500%,年均均为18%。公司的发展超过了许多所谓的高科技或高增长企业,使美国运通一跃成为美国第五大直邮商。

资料来源:《HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP》摘译

以上引例讲述的是郭士纳带领他的团队战胜自美国运通公司创建130年来最严峻的挑战,最终实现公司远景目标的过程。这一过程不仅涉及本书要讨论的许多与领导有关的主题,还为我们全方位、多层次了解和学习领导科学提供了很好的例证。在本章中,我们首先将解释什么是领导,它对组织绩效的影响是什么,以及它与管理之间的关系如何。然后考察领导科学是如何发展的,其研究对象是什么,以及学习领导科学有何意义。本章的最后,主要阐述运用什么方法来学习领导科学。

1.1 领导的概念与特征

1.1.1 人类的领导活动

虽然把领导作为一门学科进行系统研究,是从20世纪30年代才开始的。但是,领导活动却同人类社会的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。当人类还处于母系氏族社会时期,氏族的首领——氏族长就已经开始负责统领本氏族的生产和管理生活以及对外联络事务,氏族首领没有特权,遇有重大事件时还要召开氏族议事会集体讨论决定。这应该说是人类历史上最早的领导活动了。在尧、舜、禹时期,“百官能治、臣下乐职,恩流群生,润泽草木。昔者虞舜左禹,右皋陶,不下堂而治,此使能之效也。”(《说苑》第一册,第一卷,中华书局),这表明国家治理得好,并不是由于舜帝本人的能耐有多大,事无巨细事必躬亲,而是因

为他的统帅能力强,大禹、皋陶等左膀右臂和文武百官“乐职”——愿意为其尽忠尽力,才使得他不用走下厅堂就能治理好天下。两千多年前的春秋战国时期是列国争雄的时代,稍有作为的统治者都纷纷礼贤下士,招纳八方人才,为其出谋划策。《孙子兵法》中“是故百战百胜,非善之善者也;不战而屈人之兵,善之善者也”的论述,也是领导谋略思想的体现。这也可以说是人类历史上第一次把谋略的地位和作用提高到如此之高的程度。开创“贞观之治”的唐太宗李世民提出了“见人之善若己有之”“中华夷狄”“爱之如一”以及“贤与不肖各得其所”等“为政在人”的领导思想,体现了他敢于重用比自己强的人,能用人之长、团结各民族、化消极因素为积极因素的用人之道。

不管人们所处的文化背景有何不同,领导活动这一特殊现象总是存在于任何群体之中。世界上的许多国家也同我国一样,都对自己国家的社会生产活动进行了有效的领导,实现了许多在今天看来仍具有划时代意义的成就。许多人民正义战争的胜利、西方工业革命的成功都可以证明,早在很久以前,前人就能统率和引领数万乃至数十万人从事多样的社会革命与生产劳动,其领导才能不能不令人折服。

1.1.2 领导的必要性

领导活动的历史虽然悠久,但在过去几千年中,领导始终只是一些零散的经验和某种闪光的思想。到了19世纪中叶,在资本主义工业革命已经过去了半个多世纪后,随着社会化大生产的迅速发展和现代科学技术的广泛应用,整个社会的联系广泛而复杂,信息量大且瞬息万变,领导活动才得到了系统的研究和广泛的重视。但由于对领导的地位和作用认识还不够,世界性的领导发展热潮并未形成。当历史的车轮走过非凡的20世纪,并开始新的世纪征程时,回首人类在经济、政治以及军事等领域所取得的辉煌成就,我们就不能不对领导的必要性体会得更深了。

1. 领导的存在是由社会组织的复杂性决定的

社会组织是一个庞大的复杂的社会系统,在这个系统中,有许多人共同进行着不同的社会生产活动。要达到社会组织的生产目的,生产活动的协调统一就显得非常必要了。正如马克思所说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的行动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,而一个乐队就需要一个乐队指挥。”要保证社会生产活动的协调统一,就必须使所有组织成员的意志服从于一个人或一个集体的意志,即必须有统一的意志和领导。随着社会的不断进步和科学技术的不断发展,社会生产劳动的范围将会更宽,劳动的分工将会更细,不同的组织成员之间的关系将

会更加复杂,特别是在人类社会已步入 21 世纪的今天,社会组织面临的新情况将会更多、更复杂,面临的新挑战将会更大、更频繁,统领和引导组织协调发展的领导就显得更加重要了。

2. 有效的领导是社会组织实现其目标的要求

可以说,任何一个社会组织都是为了一定的使命或目标而存在的。但是,能否达成既定的目标,关键在于组织的资源能否有效地整合和利用。一般来讲,组织资源不仅包括人力资源,还包括物质资源、信息资源以及技术资源等。显然,这些不同资源之间的合理配置不会自发实现。我们知道,人力资源是由许多不同的单个成员组成的,而且不同成员在性格、喜好、价值观念、个人素质等方面都会有所不同,因此,如何在社会组织成员之间建立和维系一种健全的关系,以使他们能够很好地在一起为共同的目标工作,必须依靠领导。如果没有领导,社会组织中的单个成员就很难形成方向一致的合力。组织的物质、信息、技术等资源的有效整合和利用,也必须依靠领导。如果领导不力,组织资源的整合和利用就很难有效地转化为效率、创新或服务结果,即组织希望达成的目标。

3. 有力的领导是一个社会组织生存和发展的必然需求

任何组织的生存和发展都有赖于一定的内外环境。那么,如何才能驾驭组织的内部环境、提高组织对外部的分析与预测能力和决策能力呢?必须靠有力的领导。英国邓洛普公司总裁雷伊·杰第斯曾经说过:“由数百年来的战争史中,我们发现,将领的才能对战役的输赢有着极大的影响力,即使在武器进步的现代战争中亦然。竞争激烈的商业战场正如战场,领导者正如战场上的将军!”可见,一个组织要想生存并发展下去,必须要有杰出的领导来为组织把握方向,引导组织创新,做出战略抉择。即使领导对将来的预测无法做到完全正确,但其对提高组织的环境应变能力却有着至关重要的作用。

4. 领导是社会组织必不可少的一面旗帜

对于任何一个组织来说,组织目标的实现与否,不仅取决于领导者的正确决策,还有赖于被领导者——组织成员的通力配合。那么,如何才能保证全体组织成员的行动同组织目标保持一致呢?换句话说,组织要实现其目标,其原动力在哪里?关键在于组织的领导。领导活动能够根据组织发展的需要以及组织的环境状况确立组织目标,并通过宣传、沟通、让有关成员参与决策等措施,使全体组织成员认同和接受组织目标,从而塑造起组织价值,为组织目标的实现发掘原动力。没有领导的宣传与沟通,组织的目标就不可能被全体组织成员认同和接受。没有领导对组织价值的提炼和塑造,组织成员就可能认为自己所从事的工作没有什么意义,工作起来就不会有激情,组织的目标也就难以实现。

1.1.3 领导的概念

承认领导的重要性和必要性,并不等于我们真正理解了领导的含义。那么,什么是领导呢?最近几十年来,不同的专家和学者从不同的角度对领导的概念做出了解释。兹列举数例如下。

1. 领导是对一个组织起来的集体为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程

这一表述由以下三个要素组成。

- (1) 领导的最主要功能是影响;
- (2) 领导是一种影响他人的过程;
- (3) 领导是为了一定的目标。

2. 领导作为一种活动,是一种行为过程,是在一定组织或团体内,统御和指导人们实现一定目标的高层次的社会管理活动

这一观点包含如下四点内容。

- (1) 领导是一种行为过程;
- (2) 领导是一种高层次的社会管理活动;
- (3) 领导是通过其他人的活动来收到工作效果;
- (4) 领导的方式是统御和指导。

3. 领导是一种能将其想做的事或其发展设想成一种远见,并能使其他人理解、采纳这种远见,以推动这种远见成为现实的人

这一表述有以下三个意思。

- (1) 领导者是能够确立和实现目标的人或集体;
- (2) 领导者是通过他人实现自己目标的人或集体;
- (3) 领导者通过他人实现自己目标的前提是要使其他人接受和认同其目标。

4. 领导是影响和支持他人为了达到目标而富有热情地工作的过程

这一表述包含如下三个部分。

- (1) 领导是一种影响他人的过程;
- (2) 领导者应根据人的行为规律去激发他人的积极性;
- (3) 在同一组织的人们,具有共同的目标。领导者的任务就是凝结组织的价值,赋予组织的其他成员以工作意义,从而激发起他们的工作热情。

5. 领导是指为了完成目标而影响他人的能力

这一表述包括以下四个要素。

- (1) 为完成某种目标;